

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ И СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

О.А. Добрина

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебно-методический комплекс по специальности  
030602 «Связи с общественностью»

НОВОСИБИРСК  
2007

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы НГУЭУ

ББК 88.53  
Д 55

**Д 55**     **Добрина О.А.**  
Конфликтология: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 76 с.

ББК 88.53

© НГУЭУ, 2007

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса.** В данном учебно-методическом комплексе содержатся: рабочая программа учебной дисциплины, тексты лекций, практикум по решению задач (практических ситуаций по темам лекций), словарь терминов, материалы тестовой системы. Целесообразно начинать работу с изучения рабочей программы, чтобы получить представление о том, какова структура курса. Затем следует перейти к текстам лекций, отвечая на контрольные вопросы для самостоятельной подготовки по теме. Все специальные термины, которые вводятся в лекциях, дополнительно разъясняются в словаре терминов.

Закончив изучение теоретического материала, необходимо обратиться к практикуму по решению задач (практических ситуаций). В нем даются рекомендации, как решать задачи экзаменационных билетов и описывается методика решения. Затем можно выполнять контрольную работу.

Учебно-методический комплекс не дает исчерпывающей информации по темам курса, а лишь направляет работу студента, поэтому при подготовке к экзамену не следует ограничиваться изучением материалов учебно-методического комплекса. Для того чтобы овладеть знаниями в объеме, достаточном для специалиста по связям с общественностью, следует обратиться к основной литературе по курсу учебной дисциплины.

**Рекомендации по работе с литературой.** Работая с литературными источниками, лучше всего прибегать к конспектированию. Делая конспекты, можно лучше усвоить материал, качественно подготовиться к экзамену по дисциплине.

### **Советы по подготовке к экзамену:**

1. После изучения каждой темы ответьте на контрольные вопросы.
2. Следует начать с внимательного чтения основной литературы, а для более глубокого изучения вопросов курса использовать дополнительную литературу.
3. Обратите особое внимание на практические ситуации и самостоятельно проанализируйте несколько текстов по плану, предложенному в практикуме.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

## Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. Выписка из образовательного стандарта

Конфликтология: предмет и задачи. История становления как науки. Формирование отечественной школы конфликтологии. Природа социального конфликта. Источники и причины его возникновения. Позитивные и деструктивные функции. Структурные элементы конфликта. Процесс и динамика конфликта. Проблема типологии конфликтов. Человеческий фактор в конфликте. Проблема эмоций и психологической несовместимости. Типы конфликтных личностей. Типичное поведение в конфликтной ситуации (тест Томаса–Киллмена). Характеристика основных стилей: конфронтация, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество.

Проблема коммуникаций в конфликтных ситуациях. Коммуникации как источник конфликта. Коммуникация как процесс с обратной связью. Механизм искажения информации. Барьеры коммуникаций.

Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов. Определение основных понятий: регулирование, разрешение, управление, предотвращение, минимизация последствий. Этапы и последовательность оптимального урегулирования конфликта. Институализация конфликтов. Легитимизация конфликтов. Условия легитимности и институциональной процедуры. Структурирование конфликтующих групп. Анализ основных форм регулирования и разрешения конфликтов. Проблема предупреждения и предотвращения конфликтов.

Информационное противоборство в конфликте. Принципы организации собственного информационного потока. Связи с общественностью как средство предотвращения или минимизации последствий конфликта.

### 1.2. Цель и задачи учебной дисциплины

Основная цель дисциплины – формирование навыков профессиональной работы с конфликтами.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- освоение теоретических представлений о сущности, причинах, структуре, типологии и динамике конфликтов;
- формирование практических навыков профилактики и диагностики конфликтов;
- отработка навыков конструктивного разрешения конфликтов.

### 1.3. Требования к уровню освоения дисциплины

По окончании изучения дисциплины «Конфликтология» студент должен:

- *иметь представление* о круге проблем конфликтологии, существующих подходах к их рассмотрению; о состоянии научных достижений, являющихся основой конфликтологии; об основных сферах применения полученных знаний и т.п.;
- *знать* объект, предмет, цель, задачи, место конфликтологии среди других дисциплин, основные понятия, типы, причины, структуру, типологию, динамические аспекты конфликта;
- *уметь* выдвигать гипотезы о причинах возникновения конфликтов, о путях их развития и последствиях, выбирать способы разрешения конфликтных ситуаций, прогнозировать и предупреждать их возникновение.

### 1.4. Формы контроля

**Итоговый контроль.** Для контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрен на дневном отделении зачет, на заочном – контрольная работа и экзамен. Экзаменационная оценка является итоговой по дисциплине и проставляется в приложении к диплому (выписке из зачетной книжки).

**Текущий контроль.** В течение семестра преподаватель дисциплины осуществляет контроль на основе посещаемости занятий и выполнения тех видов работ (практических, контрольных), которые выбираются преподавателем самостоятельно.

## Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Тематический план

Наименование разделов и тем	Очная форма			Заочная форма	
	Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Лекции	Самост. работа
<i>Введение.</i> Конфликтология: предмет и задачи. История становления как науки	4	4	12	2	19
Раздел 1. Природа социального конфликта. Понятие и типология конфликтов					
<i>Тема 1.</i> Источники и причины возникновения конфликтов	4	4	10	2	40
<i>Тема 2.</i> Проблема типологии конфликтов	6	6	10	2	20
Раздел 2. Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов					
<i>Тема 3.</i> Структура и динамика конфликта	10	10	20	2	30
<i>Тема 4.</i> Разрешение конфликтов. Связи с общественностью как средство предотвращения или минимизации конфликтов	10	10	31	4	30
Итого	34	34	83	12	139

### 2.2. Содержание разделов и тем

*Введение. Конфликтология: предмет и задачи. История становления как науки.* Проблематика, предмет и задачи конфликтологии. Конфликтология в системе наук. Предпосылки формирования конфликтологических идей. Исторические условия возникновения конфликтологии. Эволюция конфликтологических взглядов. Отражение конфликтологических идей в учениях античных философов. Развитие конфликтологических идей в Средние века, в эпоху Возрождения и Новое время. Возникновение конфликтологии как теории и практики в середине XX в. Особенности и этапы развития зарубежной конфликтологии. Проблема конфликта с позиции психологического и социологического подходов. Формирование отечественной школы конфликтологии. Особенности и этапы развития конфликтологии в России. Изучение конфликта в отечественной социологии и психологии. Проблема отражения конфликтных отношений в различных религиозных учениях, искусстве, средствах массовой информации.

#### **Раздел 1. Природа социального конфликта. Понятие и типология конфликтов**

*Тема 1. Источники и причины возникновения конфликтов.* Общая характеристика конфликта. Понятие конфликта, его сущность. Причины возникновения конфликтов. Позитивные и деструктивные функции конфликтов. Психологические особенности поведения личности в конфликте. Модели поведения личности в конфликтной ситуации и их характеристика. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. Личностные качества, характеризующие конфликтную личность. Конфликтоустойчивость личности, ее сущность, характеристики. Основы предупреждения конфликтов. Профилактика конфликтов путем создания объективных организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранению личностных причин конфликтов.

*Тема 2. Проблема типологии конфликтов.* Различные подходы к типологии конфликтов. Основные классификации конфликтов (по источнику, содержанию, значимости, типу разрешения, форме выражения, типу структуры взаимоотношений, результату и т.д.).

Внутриличностные конфликты: общая характеристика. Основные психологические концепции и подходы к пониманию внутриличностного конфликта: З. Фрейд, К. Юнг, К. Роджерс, В. Франкл, Э. Эриксон, К. Левин, Л. Фестингер, А. Маслоу, В. Мерлин, В. Мясичев, А. Анцупов и др. Основные виды внутриличностных конфликтов. Формы проявления, симптомы и особенности переживания внутриличностного конфликта. Способы разрешения внутриличностных конфликтов. Психологическая защита как способ выхода из внутриличностного конфликта. Последствия внутриличностных конфликтов. Суицид как деструктивный способ выхода из внутриличностного конфликта. Проблема профилактики суицидов. Психологические условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов. Особенности работы с внутриличностными конфликтами.

Межличностные конфликты: общая характеристика. Основные подходы в изучении межличностных конфликтов. Сферы проявления, причины и способы разрешения межличностных конфликтов. Уровни проявления и развития межличностных конфликтов. Признаки и формы проявления. Профилактика межличностных конфликтов.

Групповые конфликты: общая характеристика, особенности и структура. Проблема групповых конфликтов во взглядах Г. Лебона, У. Мак-Дугала, З. Фрейда, Д. Долларда, Н. Миллера, М. Дойча и др. Внутригрупповой фаворитизм (Х. Келли, Д. Тэрнер и др.). Причины возникновения групповых конфликтов. Функции групповых

конфликтов. Диагностика групповых конфликтов. Профилактика и способы разрешения групповых конфликтов. Конфликты в различных областях (сферах) человеческого взаимодействия.

Социальные конфликты. Конфликты в сфере экономических, политических, социальных, идеологических, правовых, нравственных, этических и других областях общественных отношений, их общая характеристика. Основные пути разрешения социальных конфликтов.

Семейные конфликты. Структура семейных отношений. Кризисные периоды в развитии семьи. Кризисные, конфликтные, проблемные, невротические семьи. Причины супружеских конфликтов. Формы конфликтного поведения супругов. Психотравмирующие последствия супружеских конфликтов. Профилактика и разрешение супружеских конфликтных отношений. Конфликты в отношениях родителей и детей: причины возникновения и провоцирующие факторы. Конфликты между разными поколениями, их причины, особенности, формы протекания и разрешение. Особенности психологической помощи в разрешении и профилактике семейных конфликтов.

Конфликты в сфере управления: предпосылки и типы. Особенности конфликтов между руководителями и подчиненными. Способы предупреждения и разрешения конфликтов в сфере управления. Правильный подбор и расстановка кадров как средство предупреждения конфликтов в сфере управления.

Конфликты в условиях учебной деятельности. Причины возникновения конфликтных отношений между преподавателями (учителями) и учащимися, преподавателями (учителями) и родителями, в педагогическом и ученическом коллективах. Особенности протекания конфликтов в условиях учебной деятельности, их разрешение и профилактика. Особенности психологической помощи.

Глобальные и геополитические региональные конфликты. Общая характеристика глобальных конфликтов и их причин. Типы глобальных конфликтов. Понятие региональных конфликтов, их субъекты, причины возникновения. Особенности этнических, внутригосударственных, межгосударственных конфликтов и возможные пути их урегулирования и предотвращения.

## ***Раздел 2. Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов***

*Тема 3. Структура и динамика конфликта.* Структурные элементы конфликта. Объективные и субъективные компоненты. Объект, предмет, участники, интересы, зона конфликта. Динамика конфликтов. Человеческий фактор в конфликте. Проблема эмоций и психологической несовместимости. Типы конфликтных личностей (по Дж. Скотту). Типичное поведение в конфликтной ситуации (сетка и тест Томаса–Киллмена). Характеристика основных стилей: конфронтация, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество. Проблема коммуникации в конфликтных ситуациях. Коммуникации как источник конфликта. Коммуникация как процесс с обратной связью. Механизм искажения информации. Барьеры коммуникаций.

*Тема 4. Разрешение конфликтов. Связи с общественностью как средство предотвращения или минимизации конфликтов.* Основы предупреждения конфликтов. Профилактика конфликтов путем создания объективных организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранению личностных причин конфликтов. Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов. Определение основных понятий: регулирование, разрешение, управление, предотвращение, минимизация последствий. Этапы и последовательность оптимального урегулирования конфликта. Институционализация конфликтов. Легитимизация конфликтов. Условия легитимности и институциональной процедуры. Структурирование конфликтующих групп. Анализ основных форм регулирования и разрешения конфликтов. Проблема предупреждения конфликтов. Информационное противоборство в конфликте. Принципы организации собственного информационного потока. Обучение техникам эффективной коммуникации в конфликтной ситуации (Х. Корнелиус и Ш. Фейр, Дж. Скотт, Д. Дэна, М. Литвак и др.). Укрепление психологического здоровья личности и профилактика стрессов. Основы успешного разрешения конфликтов. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов. Формы общения, способствующие разрешению конфликтов: переговоры, посредничество и арбитраж, миротворчество и т.д. Связи с общественностью как средство предотвращения или минимизации последствий конфликта. Переговоры как способ конструктивного разрешения конфликта. Переговорный процесс, его сущность, функции. Психологические механизмы и технологии переговорного процесса. Стратегии и тактики поведения личности в переговорном процессе. Модель ведения переговоров Р. Фишера и У. Юри. Модель построения взаимоотношений в процессе переговоров (Р. Фишер). Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации. Посредничество и арбитраж как способы урегулирования конфликтных отношений.

## Раздел 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1. Вопросы для подготовки к экзамену (зачету)

1. Предпосылки формирования конфликтологических идей.
2. Отрасли отечественной конфликтологии, их характеристика.
3. Основные этапы эволюции конфликтологических взглядов.
4. Современное состояние зарубежной конфликтологии.
5. Становление конфликтологии как относительно самостоятельной дисциплины.
6. Роль средств массовой информации в возникновении конфликтных отношений.
7. Основные структурные элементы и динамика конфликта.
8. Основные причины возникновения конфликтов.
9. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов.
10. Особенности внутриличностных конфликтов, причины их возникновения.
11. Основные концепции внутриличностных конфликтов.
12. Особенности переживания внутриличностного конфликта.
13. Конструктивная и деструктивная роль внутриличностного конфликта.
14. Способы профилактики и разрешения внутриличностных конфликтов.
15. Особенности конфликта «личность–группа».
16. Основные концепции межличностных конфликтов.
17. Формы и следствия межличностных конфликтных отношений.
18. Конфликтные отношения в семье, основные причины их возникновения.
19. Основные кризисные периоды в развитии семьи.
20. Специфика и причины возникновения конфликтных отношений между супругами.
21. Специфика и причины возникновения конфликтных отношений между родителями и детьми.
22. Особенности психологической помощи в разрешении и профилактике семейных конфликтов.
23. Специфика социальных конфликтов.
24. Причины и формы протекания социальных конфликтов.
25. Психологические предпосылки успешного урегулирования и разрешения социальных конфликтов.
26. Специфика конфликтных отношений в сфере управления.
27. Способы предупреждения и разрешения конфликтных отношений в сфере управления.
28. Специфика конфликтных отношений в педагогической деятельности.
29. Характеристика этнических и региональных конфликтов.
30. Модели поведения личности в конфликтной ситуации.
31. Стратегии поведения в конфликте, их преимущества и недостатки.
32. Основные типы конфликтных личностей (по Дж. Скотту).
33. Характеристики конфликтоустойчивой личности.
34. Стратегии завершения конфликта. Сетка Томаса–Киллмена.
35. Технологии эффективного общения в конфликте. Техники эффективной коммуникации (Х. Корнелиус и Ш. Фейр).
36. Основные технологии переговорного процесса.
37. Основные стратегии и тактики поведения личности в переговорном процессе.
38. Психологические особенности переговорного процесса.

### 3.2. Литература

#### **Основная**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Добрина О.А. Практическая психология конфликта: современные психотехнологии (учебно-методическое пособие и хрестоматия). – Новосибирск, 2004.

#### **Дополнительная**

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. – М., 1990.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.; М.: Университетская книга; АСТ, 1998.
3. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1989.
4. Гришина Н.В. Я и другие. Общение в производственном коллективе. – Л., 1990.
5. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М., 2000.
6. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1993.

7. Доценко Е.Л. Психология манипуляции. – М., 1996.
8. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект-Пресс, 1996.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990.
10. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.
11. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. – М., 1992.
12. Леонгард К. Акцентуированные личности. – Ростов н/Д., 1997.
13. Литвак М.Е. Психологический вампиризм. – Ростов н/Д., 1997.
14. Майерс Д. Социальная психология. – СПб., 1997.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М., 1996.
16. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.
17. Ольшанский В.Б. Психология – практика: учителям, родителям, руководителям. – М., 1996.
18. Паркинсон Дж.Р. Люди сделают, как захотите Вы. – М., 1993.
19. Переверзева И.А. Тренинговый семинар как метод профилактики межличностных конфликтов у учителей // Школа здоровья. – 1997. – № 2.
20. Петровская Л.А. Компетентность в общении. – М., 1990.
21. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. – М., 1997.
22. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под ред. проф. М.К. Тутушкиной. – СПб., 1999.
23. Психотерапевтическая энциклопедия / Под ред. Б.Д. Красавского. – СПб., 1998.
24. Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления. – Киев, 1991.
25. Фишер Р., Браун С. Путь к совместному успеху. – М., 1997.
26. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М., 1996.
27. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. – М., 1990.
28. Хараш А.У. Гуманитарная экспертиза в экстремальных ситуациях: идеология, методология, процедура // Введение в практическую социальную психологию. – М., 1996.
29. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. – Красногорск, 1996.
30. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. – СПб., 1997.
31. Эйдемиллер Э.Г., Юстицкас В. Психология и психотерапия семьи. – СПб., 1999.



# ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ

## Введение.

### КОНФЛИКТОЛОГИЯ: ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ КАК НАУКИ

Конфликтология – относительно молодая наука. Сформировалась она лишь к середине XX в. Но конфликты существовали всегда, а первые попытки их осмысления относятся к глубокой древности.

#### Проблема противоречия, борьбы и конфликта в древности

Древние философы считали, что конфликт существует повсюду независимо от мнений людей о нем. Весь мир полон противоречий, с ними неизбежно связана жизнь природы, людей и даже Богов. Правда, сам термин «конфликт» они еще не употребляли.

Высшей ценностью мыслители древности признавали не войну и борьбу, а мир и согласие. Эти взгляды выражаются в трудах древнегреческого философа *Гераклита Эфесского* (535–475 до н.э.), который видел источники конфликтов в некоторых универсальных свойствах мира в целом, в его противоречивой сущности. Но вместе с тем он понимал, что кроме противоречий и вражды в мире есть место и для гармонии, согласия.

Именно в свете категорий противоречия и борьбы, впервые представленных древними философами в качестве всеобщих характеристик бытия, может быть глубоко понята и сущность конфликта, его универсальный характер. *Категория противоречия* связана с изучением источника всякого движения, изменения и развития, который современная диалектика видит в сущности самих предметов. С универсальностью противоречия связан и всеобщий характер конфликта, выступающего как одно из состояний или свойств противоречия. *Категория борьбы* дополняет понятие противоречия, конкретизируя характер взаимоотношений его противоположных сторон. Борьба – одно из основных понятий диалектики. Его содержание включает в себя не только сам момент борьбы противоположных сил, но и момент их сосуществования, которым и обеспечивается целостность процесса.

Однако среди как древних, так и современных философов нет полного единства в понимании роли противоречий, борьбы и конфликтов. Уже некоторые из античных философов высказывали утопические надежды на возможность создания общества, где будут устранены всякие противоречия и конфликты. *Эпикур* (341–270 гг. до н.э.) считал, что бедствия, связанные с бесконечными войнами, в конце концов вынудят людей жить в состоянии прочного мира. И несмотря на то, что реальная жизнь вновь и вновь разрушала несбыточные мечты, утопии подобного рода обнаружили большую притягательную силу и возникали вновь и вновь.

#### Взгляды на конфликт в эпоху Средневековья

Во времена Средневековья, когда утвердилось христианская религия, основанная на идеях человеколюбия, равенства всех перед Богом, добиться прочного мира между людьми опять-таки не удалось.

Пытаясь как-то объяснить и оправдать бесчисленные проявления зла в мире, созданном Богом, религиозная философия разработала специальное учение, получившее наименование «оправдание Бога», или «теодицея». Суть этого учения сводилась к выяснению того, как при добром и всемогущем Боге в мире существуют многообразные конфликты: глобальные катастрофы, жестокие войны, коварные убийства, несчастья и страдания людей.

Нетрудно заметить, что в объяснении коренных причин существования в мире различного рода коллизий философами дохристианского и христианского периодов много общего. И те, и другие признают, что борьба, конфликты представляют собой органическое, неустранимое свойство бытия. Различие между античными и христианскими философами состоит лишь в том, что одни усматривают в этих универсальных явлениях свойство, изначально присущее бытию, природе, а другие видят в них замысел, волю Бога.

#### Понимание природы конфликта в Новое время

О противоречиях в природе, обществе, мышлении, о борьбе между людьми, классами, государствами ученые размышляли особенно много в Новое время, когда социальные конфликты стали наиболее острыми. О природе конфликтов писали Ф. Бэкон и Т. Гоббс. Ж.-Ж. Руссо и И. Кант, Гегель и Маркс, Вл. Соловьев и Н. Бердяев.

В ходе обсуждения выявились два различных подхода к пониманию природы социального конфликта, которые можно определить как пессимистический и оптимистический.

*Пессимистический подход* наиболее четко выразил английский философ *Томас Гоббс* (1588–1679). В книге «*Левиафан*» (1651) он негативно оценивал человеческую природу. Человек, полагал он, по своей естественной природе является существом эгоистическим, завистливым и ленивым. Поэтому первоначальное состояние человеческого общества он оценивал как «войну всех против всех». Когда это состояние стало для людей непереносимым, они заключили между собой договор о создании государства, которое, опираясь на свою огромную силу, сравнимую лишь с мощью библейского чудовища Левиафана, способно избавить людей от бесконечной вражды. Таким образом, негативно оценивая человеческую природу, Т. Гоббс не видел другого способа преодоления порочности людей, кроме применения государственного насилия.

*Оптимистический подход* представлен французским философом *Жан-Жаком Руссо* (1712–1778), который в отличие от Гоббса считал, что человек по своей природе добр, миролюбив, создан для счастья. Источником конфликтов в обществе, по его мнению, явились недостатки в его организации, заблуждения и предрассудки людей и прежде всего их приверженность частной собственности. Важнейшим инструментом восстановления естественных для людей отношений мира и согласия должно стать создаваемое ими по взаимному договору демократическое государство, опирающееся преимущественно на ненасильственные, воспитательные средства, которые в наибольшей степени соответствуют сущности человека.

И в последующий период исследователи данной проблемы или придерживались одной из указанных двух концепций, или же разрабатывали ту или иную разновидность их синтеза.

Так, немецкий философ *Иммануил Кант* (1724–1804) считал, что *состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние. Последнее есть, наоборот, состояние войны, т.е. если и не непрерывные военные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено.*

Таким образом. Кант, подобно Т. Гоббсу, пессимистично признает естественным для людей «состояние войны», но вместе с тем, подобно Ж.-Ж. Руссо, выражает оптимистическую надежду на возможность достижения «состояния мира».

### **Концепция социального конфликта Маркса и его последователей**

Весьма детальная концепция социального конфликта была предложена экономистом и социологом *Карлом Марксом* (1818–1883). По его мнению, конфликты свойственны всем уровням социальной жизни: политике, экономике, культуре. Вся история существовавших обществ есть история борьбы классов. Ее главная причина – господство частной собственности, на которой основываются все так называемые «антагонистические общественно-экономические формации». В коммунистическом обществе, базирующемся на общественной собственности, исчезнут антагонистические противоречия, конфликты. Тем самым будет окончена предыстория человечества и начнется его подлинная история.

Последователи Маркса в России, В.И. Ленин и др., полагали, что острые социальные противоречия исчезнут уже при социализме, на первой, низшей фазе коммунизма. В советской философии это положение признавалось бесспорным, провозглашалось, что с построением развитого социализма перерастание неантагонистических противоречий в антагонистические становится объективно невозможным.

Однако достижение этого идеала связывалось в марксизме с применением массового насилия в виде непримиримой борьбы пролетариата с буржуазией, социалистической революции, вооруженного восстания, гражданской войны и диктатуры пролетариата. Поэтому именно эти формы социальных конфликтов в марксизме разработаны наиболее детально. Следуя учению Маркса, Ленин и его соратники создали развернутое учение о движущих силах социалистической революции, искусстве подготовки и проведения вооруженного восстания, методах осуществления диктатуры пролетариата в целях ликвидации правящей элиты во главе с царской фамилией, а также дворянства, духовенства, буржуазии, кулачества, разнообразных «врагов народа», «инакомыслящих» и т.п. Революционное насилие было для Маркса и его последователей главным методом разрешения социальных конфликтов, а реформы, компромиссы – лишь его побочным продуктом.

В своем последующем развитии конфликтология постоянно опирается на исходные идеи о природе конфликта, высказанные выдающимися мыслителями древности, Средневековья и Нового времени. Так, сегодня, используя эти идеи классической философии, конфликтология так или иначе придерживается двух основных концепций человеческой природы.

Одни ученые, руководствуясь идеями Руссо, Маркса, утверждают, что человек есть существо рациональное, а всплески агрессии и жестокости возникают как вынужденная реакция на жизненные обстоятельства. По их мнению, человеческое сознание и психика формируются прижизненно под влиянием конкретных социальных условий. Они считают, что реформы и совершенствование социальных институтов приведут с неизбежностью к уничтожению конфликтов и войн.

Другие утверждают изначальную иррациональную природу человека, для которого насилие и агрессия являются природными и естественными. Следуя установкам Т. Гоббса, развитым в трудах *Ф. Ницше* (1844–1900) и *З. Фрейда* (1856–1939), сторонники этой концепции рассматривают агрессивные проявления в поведении человека не как патологию и отклонение, а как естественное состояние, диктуемое его природой. По их мнению, именно поэтому, стремясь к вечному и последнему миру, человечество неизбежно возвращается к войне.

Однако несмотря на плодотворность идей о природе конфликта, высказанных в классической философии, в конфликтологии вплоть до конца XIX в. имелись существенные недостатки:

- 1) конфликты рассматривались лишь в самом общем плане, в связи с философскими категориями противоречия и борьбы, добра и зла, как всеобщее свойство не только социального, но и природного бытия;
- 2) специфика социальных конфликтов в целом не исследовалась, давалось лишь описание отдельных видов: в экономике, политике, культуре, психике;
- 3) исследовались преимущественно лишь конфликты макроуровня – между классами, нациями, государствами, а конфликты в малых группах, внутриличностные конфликты оставались вне поля зрения ученых;
- 4) общие черты конфликта как феномена социальной жизни не исследовались, в связи с чем не было и самостоятельной теории конфликта, а следовательно, и конфликтологии как науки.

### **Развитие конфликтологии в рамках социальной науки**

В социологии общая концепция социального конфликта стала складываться в конце XIX – начале XX в. в работах немецких ученых *Макса Вебера* (1864–1920) и *Георга Зиммеля* (1858–1918). Они доказали, что конфликты являются неустранимой частью социальной жизни. Для социологического подхода в отличие от философского, предельно обобщенного, характерно исследование конфликта на основе таких специфических методов, как анкетирование, статистический анализ массовых данных, интервьюирование и др. В результате представления о конфликтах стали более детальными, конкретными, «живыми». Хотя взгляды на природу и роль конфликтов в жизни общества у разных социологов были неодинаковыми, все они, тем не менее, признавали их важную роль в общественной жизни и необходимость их конкретно-социологического анализа.

По мысли М. Вебера, общество представляет собой совокупность групп, различающихся своим статусом. Поэтому их интересы расходятся, что и порождает социальные конфликты. Всякие надежды на возможность их устранения из жизни общества иллюзорны. Нужно признать неизбежность существования на этой земле вечной борьбы одних людей против других.

Однако интересы людей не только расходятся, но в какой-то мере и совпадают, что создает основу для баланса сил, достижения социального консенсуса. И хотя конфликты не могут быть вовсе устранены из социальной жизни, это не означает, что она характеризуется постоянной нестабильностью.

Г. Зиммель в своей книге «Конфликт современной культуры» (1918) и ряде других своих работ исходил из того, что существующее в обществе множество эгоистических групп, тем не менее, не изолированы друг от друга, а наоборот, тесно связаны между собой тысячами незримых нитей. Именно эти пересечения групповых интересов смягчают конфликты и служат почвой для устойчивости демократических обществ. Тем не менее конфликты не устранимы, они представляют собой необходимое универсальное свойство социальной жизни, столь же устойчивую ее форму как власть, рынок, общественный договор и др.

Современная эпоха как раз отличается крайней степенью развития этого всеобщего свойства жизни. Многочисленные последователи Зиммеля обосновывали мысль, что важнейшая практическая цель социологии – способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество. Именно после работ Зиммеля в научный оборот вошел термин «социология конфликта».

Эти исходные положения и послужили основой для окончательного оформления к середине XX в. теории конфликта в качестве самостоятельной области социологии. Эта задача была решена главным образом усилиями двух выдающихся ученых – немецкого социолога *Ральфа Дарендорфа* и американского социолога *Льюиса Козера*.

Дарендорф в своих известных работах «Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), «Современный социальный конфликт» (1988) и др. рассматривает конфликт в качестве главной категории социологии и именуется поэтому свою социологическую концепцию «теорией конфликта». Для него наличие конфликтов – естественное состояние общества. Не наличие, а отсутствие конфликтов является чем-то удивительным и ненормальным. Повод к подозрительности возникает тогда, когда обнаруживается общество или организация, в которых не видно проявлений конфликтности. Конфликты отнюдь не всегда являются

угрозой для данной общественной системы, напротив, они могут служить одним из источников ее изменения и сохранения на основе порождаемых конфликтами позитивных изменений.

В отличие от К. Маркса Р. Дарендорф полагал, что главным источником конфликта являются не экономические, а политические противоречия между социальными группами, связанные с концентрацией власти у одних и ее отсутствием у других. Конфликты на экономической почве между рабочими и предпринимателями сегодня лишены прежней взрывной силы и могут быть разрешены без применения революционных методов, характерных для XIX в.

Современное общество выработало рациональные методы урегулирования конфликтов с участием в этом процессе властных структур. Основные положения разработанной Р. Дарендорфом теории социального конфликта можно свести к следующему:

1) поскольку отличительная черта любого общества – отношения господства и подчинения, его атрибутом является конфликт;

2) основа социальной жизни, ее конфликтности – властные отношения, господство одних групп над другими: хозяев – над работниками, офицеров – над солдатами, преподавателей – над студентами, государственных чиновников – над всем остальным обществом;

3) общество представляет собой систему конфликтующих групп. Конфликты неизбежны, универсальны. Существует множество разновидностей конфликтов, в том числе внутриличностные, внутригрупповые, межличностные и межгрупповые, на уровне общества в целом, межгосударственные и др. Поэтому правильнее говорить не о разрешении конфликтов, а об их урегулировании, поскольку конфликты полностью никогда не исчезают;

4) общность интересов людей, образующих одну группу, и различия интересов разных групп по мере их осознания ведут к образованию различного рода организационных структур, профсоюзов, партий, лоббистских объединений и т.п.;

5) именно эти структуры способствуют обострению конфликтов, особенно в условиях чрезмерной концентрации власти в руках немногих и отсутствия у других групп не только самой власти, но и возможности ее получить.

Классическим произведением современной конфликтологии стала работа Л. Козера «Функции социального конфликта» (1956). Развивая идеи Вебера и Зиммеля о всеобщности и универсальности конфликта, американский социолог дал глубокое обоснование позитивной роли конфликтного взаимодействия в жизни общества. Им был сформулирован ряд положений, ставших теоретическим фундаментом современной науки о конфликте:

1) постоянным источником социальных конфликтов является неустранимый дефицит ресурсов, власти, ценностей, престижа, всегда существующий в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет существовать в нем и определенная напряженность, время от времени перерастающая в конфликты. Особую роль в постоянной борьбе за эти дефицитные ресурсы имеет стремление людей к власти и престижу;

2) хотя конфликты существуют в любом обществе, их роль в недемократическом, закрытом, и демократическом, открытом, обществе различна. В закрытом, особенно в тоталитарном обществе, которое расколото на два враждебных, противоположных лагеря, конфликты носят революционно-насильственный, разрушительный характер. В открытом обществе, хотя и возникает множество конфликтов, они разрешаются конструктивным путем;

3) конструктивные и разрушительные результаты конфликта глубоко различаются между собой. Главная задача конфликтологии и состоит в разработке рекомендаций по ограничению негативных и использованию позитивных функций конфликтов.

Следует отметить, что теория конфликта, разработанная Р. Дарендорфом и Л. Козером, имела и критическую направленность. Она противопоставлялась ее авторами как марксистской теории классовой борьбы, господствовавшей в середине XX в. в социалистических странах, так и концепциям социального согласия и человеческих отношений, которые пользовались влиянием на Западе.

### **Концепция социального согласия и человеческих отношений**

Эти концепции наиболее полно были представлены американскими социологами *Толкоттом Парсонсом* (1902–1979) и *Элтоном Мэйо* (1880–1949).

Т. Парсонс в своей работе «Структура социального действия» (1937) трактовал конфликт как социальную аномалию, своего рода социальную болезнь, которую надо лечить. Нормой, с его точки зрения, являются как раз бесконфликтность, гармония социальной системы, снятие социальной напряженности.

Основатель теории человеческих отношений Э. Мэйо также утверждал, что главная проблема современности – установление мира в промышленности, преодоление опасной социальной болезни – конфликт-

ности. По его мнению, социальное здоровье – это «социальное равновесие», «состояние сотрудничества». К нему и нужно всячески стремиться, используя не только экономические, но и психологические методы, в частности, формирование благоприятного психологического климата в производственных коллективах, чувства удовлетворенности трудом, демократического стиля руководства и т.п.

Его идеи нашли определенную поддержку у менеджеров-практиков. Однако со временем, примерно с 50-х годов XX в., надежды, связанные с теорией социального сотрудничества, человеческих отношений, общественного согласия, стали ослабевать, поскольку на их основе полностью преодолеть конфликты как на производстве, так и в обществе в целом не удалось. Поэтому пришлось вновь вернуться к конфликтной модели общества, которая и была представлена в наиболее развернутом виде в работах Дарендорфа и Козера.

### **Общая теория конфликтного взаимодействия**

Существенный вклад в завершение формирования конфликтологии в качестве самостоятельной научной дисциплины внес еще один американский социолог – *Кеннет Боулдинг*. В книге «Конфликт и защита. Общая теория» (1963) он попытался, опираясь на имеющиеся достижения в исследовании конфликтов, изложить общую теорию конфликтного взаимодействия.

Исходной посылкой его концепции было признание того, что конфликтное поведение людей, их постоянная вражда с себе подобными представляют собой естественную для них форму поведения. Однако высказывая столь пессимистическую оценку человеческой природы, К. Боулдинг выражал надежду на то, что, опираясь на человеческий разум и моральные нормы, человека все же можно совершенствовать, смягчая формы конфликтного взаимодействия. Для этого нужно прежде всего уяснить общие элементы и общие образцы развития, присущие всем конфликтам. Именно эти общие знания помогут уладить конфликт в любом его специфическом проявлении. Основой этих представлений является описание двух основных моделей: статической и динамической.

*Статическая модель* рассматривает конфликт как специфическую систему, первым элементом которой являются стороны (люди, животные, объекты, теории), а вторым – отношения между этими сторонами. Конфликт определяется Боулдингом как конкурентная ситуация, в которой стороны стремятся занять позицию, не совместимую с желаниями другой стороны.

*Динамическая модель* строится на известной современной психологической концепции бихевиоризма, или поведенческой психологии, согласно которой человек ведет себя по принципу «стимул – реакция», постоянно реагируя на импульсы окружающей среды. Динамика конфликта и есть одно из проявлений общих поведенческих реакций человека в условиях противоборства.

Если возможности животных в конфликтной ситуации ограничены некоторым минимальным числом стереотипов – борьба из-за пищи, территории, места в иерархии, то природа человека столь пластична, что предполагает множество вариантов конфликтных действий.

Специфика общественных конфликтов связана с оперированием большими объемами информации, знаков, символов, знаний о мире, о себе и о других людях. Даже те конфликты, которые на первый взгляд связаны только с материальными причинами, в действительности имеют много других аспектов, будучи связаны также и с утверждением статуса, роли, престижа и т.п.

Этим определяется сложный характер мотивов, вызывающих конфликт, наличие в них не только явных, но и скрытых моментов. Ключ к природе любой ситуации как раз и находится в самосознании сторон, будь то отдельные личности или социальные организации. Тем не менее существует единый, универсальный источник конфликта. Им является несовместимость потребностей сторон при ограниченных возможностях их удовлетворения.

Следует подчеркнуть, что достаточно четко сформулированный Боулдингом принцип «скэрсити» (от англ. *scarcity*), т.е. ограниченности, дефицита, нехватки каких-либо ресурсов и благ, материальных или духовных, стал активно развиваться во многих последующих работах западных и отечественных конфликтологов.

Вслед за Боулдингом конфликтология стала также широко использовать теорию игр, моделирования конфликтных ситуаций в целях внесения рационального момента, точного расчета в поведение конфликтующих сторон, разработки определенного плана конфликтных действий, стратегий конфликта и т.п. При этом смыслом всех этих стратегий являются улаживание конфликтов, трансформация конфликтной ситуации в ситуацию гармонии.

Публикации К. Боулдинга, а также ряда других социологов привлекли к себе внимание широкой общественности. Стали проводиться научные семинары, конференции по этой проблематике, возникли специальные научные центры по исследованию конфликтных ситуаций. Появились первые тематические периодические издания. Подобные центры и издания возникли сначала в США, а затем и в ряде других западных стран. Стали появляться специалисты, способные оказывать услуги в качестве посредников по урегулированию

различного рода конфликтов, а затем возникли и особые фирмы, специализирующиеся на досудебном урегулировании гражданских дел. Подобная практика приобрела весьма широкий характер.

### **Развитие конфликтологии в рамках психологической науки**

Расширяющаяся практика досудебного улаживания конфликтов выявила большую роль в их урегулировании не только социологического, но и психологического подхода. Ведь необходимой стороной социального конфликта является и выраженное вовне поведение людей, и их внутренние установки, ценности, взгляды и чувства, потребности и интересы, т.е. их психология, индивидуальная и корпоративная. Поэтому со временем стало быстро увеличиваться число работ и по этой тематике. Наряду с социологией появилась и психология конфликта. Причем, если социология ориентирована на анализ межгрупповых конфликтов, то психология сосредоточивается преимущественно на исследовании внутриличностных и межличностных противоречий, хотя одновременно она участвует и в изучении психологических аспектов межгрупповых столкновений, например, межнациональных конфликтов.

Психолог видит в конфликтном взаимодействии столкновение противоположных мотивов, взглядов, интересов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Таков конфликт, переживаемый молодым человеком при выборе между двумя интересными профессиями. Весьма болезненным может быть внутренний конфликт при выборе между двумя поджидающими человека неприятностями, опасностями. Так, человек может захотеть избавиться от не удовлетворяющей его, неприятной работы, но вместе с тем одновременно боится стать безработным. Испытываемые при подобного рода конфликтных ситуациях чувства дискомфорта, тревоги могут стать настолько сильными, что превратятся в источник невроза или стресса.

Исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог *Зигмунд Фрейд* (1856–1939) пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике конфликт между сознательным и бессознательным, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм. Именно эта дисгармония человеческой души служит главным источником всех социальных конфликтов: внутриличностных, межличностных, межгрупповых.

Один из последователей Фрейда *Карл Густав Юнг* (1875–1961) предложил новую классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различения по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. Интроверты – это люди, обращенные внутрь, характеризующиеся замкнутостью, созерцательностью, обращенностью на самого себя, стремлением дистанцироваться от других людей, внешнего мира. Экстраверты, наоборот, обращены вовне, в своем мышлении и поведении открыты для внешних влияний.

Современная психология разработала и другие типологии, учитывающие поведение людей в конфликтных ситуациях.

Так, американский психолог *Эрик Берн* (1902–1970) предложил концепцию транзактного анализа. Согласно ей, все люди разделяются по трем основным состояниям, которые доминируют в их психике: «ребенок», «родитель» и «взрослый». Люди, относящиеся к первой группе, склонны к эмоциональному, спонтанному поведению; вторые любят поучать, отличаются стереотипным мышлением; третьи – прагматичны, рассудочны. Конфликтные ситуации как раз и возникают, когда начинают взаимодействовать люди с однотипной психикой, например два «ребенка» или два «взрослых».

В 90-е годы американский психолог К. Томас предложил оригинальную тестовую методику определения склонности людей к одному из способов поведения в конфликтной ситуации. Эти способы он обозначил следующим образом: 1) избегание, или уход от конфликта; 2) соперничество, или силовой метод; 3) приспособление, или метод односторонних уступок; 4) компромисс, или взаимные уступки; 5) сотрудничество, или достижение взаимовыгодного решения.

Таким образом, главные предпосылки для возникновения конфликтологии в качестве самостоятельной дисциплины были созданы развитием философии, социологии и психологии.

### **Развитие отечественной конфликтологии**

В Советском Союзе конфликтология долгое время не развивалась. Это было связано с господствовавшей в советский период теорией бесконфликтности. Под прикрытием этой теории реально существующие в стране острые конфликты утаивались, загонялись внутрь. Однако скрывать множество социальных конфликтов было все труднее, поскольку со временем они становились многообразнее и острее. Различного рода коллизии проявлялись в политике, экономике, быту. Главным из них был конфликт между господствовавшей советской и партийной элитой, номенклатурой и большинством народа, который с огромной силой и выплеснулся наружу в начале 90-х годов.

Все же с середины 50-х годов, когда теория конфликта стала одной из господствующих парадигм в западной социологии, в советской литературе стали появляться первые исследования по проблемам социального конфликта. Это были исследования о конфликтах в международных отношениях, в семье и на производстве. Но все же в целом западная теория конфликта в советской литературе оценивалась резко негативно. Она квалифицировалась как «буржуазная», «апологетическая», «антикоммунистическая». Подчеркивалось, что эта теория является, с одной стороны, альтернативой марксизму, а с другой стороны, противостоит некоторым устаревшим буржуазным концепциям.

Но в 80-е годы некоторые советские социологи вынуждены были признать определенные достижения западной конфликтологии. Однако вплоть до начала 90-х годов в советском обществоведении существовал явный недостаток научных знаний, который не преодолен в полной мере и до настоящего времени.

В постсоветский период конфликтами оказалось охваченным все наше общество. Многообразные столкновения стали развиваться на всех уровнях: межнациональном, межгрупповом и межличностном. Они приобрели самые острые формы, включая вооруженные столкновения, повлекшие за собой многочисленные человеческие жертвы. В этих условиях и возникла настоятельная потребность в разработке отечественной конфликтологии в качестве самостоятельной отрасли научных знаний. Этот процесс стал особенно активным с начала 90-х годов. В работах отечественных ученых за последнее десятилетие XX в. был обобщен опыт зарубежных исследований, дан анализ социальных конфликтов в современном российском обществе.

Возникла и стала постепенно расширяться и практика посреднической деятельности по разрешению конфликтов. В вузах страны началось преподавание конфликтологии в качестве учебной дисциплины, обязательной для подготовки специалистов по экономике, менеджменту, правоведению и ряду других специальностей. Подготовка специалистов-конфликтологов начата в ряде крупнейших университетов страны, в том числе и через систему аспирантуры. Усилилось сотрудничество отечественных и зарубежных ученых по этой проблематике.

### **Предмет, объект и методы конфликтологии**

Под предметом любой науки понимается мысленная, идеальная, теоретическая модель того объекта, части или сферы действительности, на который направлен ее главный интерес. *Предметом конфликтологии* является идеальная модель конфликтного взаимодействия, его теория, основой которой выступает понятийный аппарат с его центральным звеном – категорией конфликта. *Объект конфликтологии* – сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных, «живых» конфликтов – от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего.

С объектом науки тесно связан и ее *метод*, под которым понимается совокупность определенных правил, приемов, норм практического и теоретического освоения действительности. Совокупность этих методов иногда называют *методологией*, под которой понимаются учение о методах познания, система принципов, объясняющая пути и обосновывающая способы приращения, построения и применения знания.

В качестве важнейших принципов, обеспечивающих получение значимых результатов современной наукой признаются следующие:

- 1) *принцип детерминизма*, устанавливающий обусловленность всех явлений действием тех или иных причин, т.е. принцип причинно-следственных связей всех явлений действительности;
- 2) *принцип системности*, требующий трактовки всех явлений как внутренне связанных компонентов целостной системы, природной, социальной, психической;
- 3) *принцип развития*, т.е. признания непрерывного изменения, преобразования и развития всех предметов и явлений действительности, их перехода от одних форм и уровней к другим.

Именно в соответствии с этими принципами и формируется категориальный аппарат любой науки, в том числе и конфликтологии, в которой в качестве основных выделяются категориальные блоки причин, структуры, динамики, типологии конфликта, а также ряд других блоков. С успешным применением перечисленных принципов связаны перспективы дальнейшего развития науки о конфликте, совершенствование как ее теории, так и практического применения. Если современная теория конфликта есть результат длительного процесса познания, то ее методология есть совокупность способов достижения и построения этого знания, его дальнейшего расширения и углубления. Так например, принцип детерминизма направляет исследовательскую мысль конфликтолога по пути выявления объективных и субъективных причин, следствием которых выступает любой конфликт и без учета которых невозможно ни его предупреждение, ни разрешение.

### Контрольные вопросы

1. Как понимали роль конфликтов и гармонии мыслители Древнего мира? Как понимается проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в древней и современной философии?
2. В чем заключались особенности религиозного истолкования конфликта в средневековой философии?
3. Охарактеризуйте две основные концепции конфликта, предложенные мыслителями Нового времени: 1) пессимистическую (Т. Гоббс и др.) и 2) оптимистическую (Ж.-Ж. Руссо и др.).
4. Как разрешалась проблема конфликта в марксистской философии? Как обосновывалась идея о возможности преодоления острых конфликтов при социализме в советской философии?
5. Покажите достоинства и недостатки исследования конфликта в классической философии.
6. Какой вклад в развитие конфликтологических знаний (в составе социологии) внесли М. Вебер и Г. Зиммель?
7. Раскройте основное содержание теории конфликта Р. Дарендорфа. Объясните различия в понимании этой проблемы Дарендорфом и Марксом.
8. Охарактеризуйте взгляды Л. Козера на природу и функции конфликта и их роль в демократическом и недемократическом обществе.
9. Как объясняют роль конфликта теории социального согласия и человеческих отношений, разработанные Т. Парсонсом и Э. Мэйо?
10. Каковы основные идеи общей теории конфликта К. Боулдинга? Сравните статическую и динамическую модели конфликта, по Боулдингу. В чем суть его принципа дефицита ресурсов?
11. Сравните социологический и психологический подходы к анализу конфликта.
12. В чем заключается вклад З. Фрейда и К. Юнга в исследование психологических аспектов конфликта?
13. Какие типологии конфликтного поведения людей предложены Э. Берном и К. Томасом?
14. Объясните отставание в развитии конфликтологии в Советском Союзе и причины ее быстрого развития в постсоветской России.

### Литература

1. *Аллахвердова О.В. и др.* Конфликтология. – СПб.: Лань, 1999.
2. *Бандурка А.М., Друзь В.А.* Конфликтология. – Харьков, 1977.
3. *Громова О.Н.* Конфликтология. – М.: Экмос, 2000.
4. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. – № 5.
5. *Дмитриев А.В.* Конфликтология. – М.: Гардарики, 2000.
6. *Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.В.* Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1993.
7. *Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д.* Введение в теорию конфликта. – М.: Радио и связь, 1989.
8. *Коузер Л.* Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999.



# Раздел 1

## ПРИРОДА СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА. ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

### Тема 1. ИСТОЧНИКИ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

#### 1.1. Причины конфликтов

В общефилософском плане понятие «причина» означает явление, действие которого вызывает или производит какое-либо другое явление, которое называется следствием. В обществе, так же как и в природе, существует бесконечное множество причинно-следственных связей и зависимостей. И конфликты здесь не составляют исключения, они могут порождаться также самыми различными причинами: внешними и внутренними, всеобщими и единичными, материальными и идеальными, объективными и субъективными и т.д. Их классификация может проводиться по разным основаниям и не должна считаться законченной.

В учебных целях при изложении данного вопроса мы сгруппировали причины конфликтов следующим образом:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина;
- 2) объективные факторы;
- 3) личностные факторы.

Следует также отметить, что необходимо отличать причину возникновения конфликта от его повода. *Поводом* служит явление, которое способствует возникновению конфликта, но не определяет его появление с необходимостью. В отличие от причины повод возникает случайно и может создаваться совершенно искусственно, как говорят, «на пустом месте». *Причина* же отражает закономерную связь вещей. Так, поводом к семейному конфликту может послужить недосоленное (пересоленное) блюдо, тогда как истинная причина может заключаться в отсутствии любви между супругами.

#### 1.2. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов

То или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как потребность. *Потребность* – это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества. Именно она является внутренним побудителем активности субъекта.

Но наличие потребности, хотя и является необходимым, но все же недостаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то никакого конфликта не происходит. Если чистого воздуха или питьевой воды хватает на всех, люди из-за них не вступают в борьбу. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается дефицит явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Только из-за недостатка на всех чистого воздуха или питьевой воды начинаются противостояние и противоборство.

Однако оказывается, что и этого необходимого фактора недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Другими словами, неосознанная потребность не выступает причиной конфликта. Таковой является только *осознанная потребность*, которая выступает как *интерес*. Однако не всякий интерес – причина конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон. Таким образом, *конечная причина всякого социального конфликта – это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами. Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов.*

При этом сами интересы могут быть весьма разнообразными: материальными и идеальными, объективными и субъективными. Люди могут вступать в борьбу как за капитал, так и за идеи, как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными. Так, человек может продолжать отстаивать в борьбе с другими какие-либо ценности или идеи, которые не имеют реального основания в жизни или утратили свою актуальность. Более того, как показывает исторический опыт человечества, люди могут бороться за утверждение мифологических идей и представлений. Но не следует забывать, что атрибутом любого мифа является вера в истинность или реальность его содержания.

### 1.3. Классификация противоречий, вызывающих конфликт

Не менее многообразны и противоречия интересов, которые вызывают конфликт.

В общем смысле противоречие есть взаимодействие противоположно направленных тенденций, стремлений и действий, находящихся вместе с тем в единстве. По своему характеру они могут быть:

- 1) внутренними и внешними;
- 2) антагонистическими и неантагонистическими;
- 3) основными и неосновными;
- 4) объективными и субъективными и т.д.

*Внутренние противоречия* социального конфликта выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом. К таковым, например, относятся противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации, между мужем и женой внутри семьи, между властью и олигархами внутри общества.

*Внешние противоречия* возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными социальными системами. Однако следует иметь в виду, что внешние и внутренние противоречия воздействуют друг на друга. Так, международные противоречия, безусловно, будут оказывать влияние на все внутреннее развитие, в том числе и на развитие внутренних противоречий в обществе. Противоречие на уровне всего общества между федеральной властью и властью субъектов Федерации с большой вероятностью приведет к возникновению внутренних противоречий по поводу распределения власти и внутри самих субъектов Федерации. Другими словами, противоречия на уровне более общей социальной системы оказывают воздействие на развитие противоречий на уровне социальной системы меньшего масштаба и наоборот.

При этом само это воздействие может и сдерживать появление конфликтов, и способствовать их возникновению. Например, общество может сплотиться перед лицом внешней опасности. Но наличие такой опасности может также спровоцировать активизацию реакционных или вообще нелояльных к политическому режиму сил внутри страны. Наличие конфликтной ситуации внутри общества может заставить правительство как можно быстрее разрешить имеющиеся внешние противоречия, чтобы сосредоточиться на внутренних. Но возможен и другой вариант: правительство развязывает военные действия (или холодную войну) на международной арене для того, чтобы был веский повод для введения диктаторского режима, при котором оно надеется более легким путем справиться с внутренними противоречиями.

*Антагонистические противоречия* выражаются в таком конфликте, участники которого имеют непримиримо враждебные интересы. Способы разрешения – сугубо деструктивные: уничтожение обеих или одной из сторон конфликта или разрушение фундаментальных структур социальной системы, лишение ее возможности функционировать в прежнем качестве. Девиз противников конфликта, основанного на антагонистическом противоречии, может быть только один: «Победа или смерть» и «Tertium non datur» («Третьего не дано»). «Примириться» с оппонентом-антагонистом – значит лишь отодвинуть конфликт на какое-то время, поскольку разрешить конструктивно на основе компромисса его нельзя. Нельзя соединить вместе законную власть и бандитские формирования, справедливость и коррупцию и т.д.

*Неантагонистические противоречия* между интересами участников конфликта – те, которые допускают согласование, «примирение» интересов оппонентов. Главная особенность этих противоречий и возникающих на их основе конфликтов заключается в возможности компромиссов, т.е. соглашения, достигаемого путем взаимных уступок. Конфликты, порождаемые неантагонистическими противоречиями в обществе, встречаются на каждом шагу, на всех уровнях социальной системы и в различных сферах общественной жизни: семейной, политической, экономической и др.

Природа данных противоречий – в многообразии интересов личности и социальных объединений. Например, интересы службы маркетинга требуют увеличения ассортимента товаров, а интересы производства, напротив, связаны с необходимостью его уменьшения; руководитель просит работника поработать сверхурочно, а работник хочет больше времени уделить семье; прокурор подчеркивает социальную опасность преступления и апеллирует к букве закона, а адвокат настаивает на необходимости учитывать личность подсудимого и т.д.

*Основные противоречия* играют решающую роль в возникновении и развитии конфликта и характеризуют взаимодействие между основными его участниками. Между тем как *неосновные противоречия* лишь сопутствуют конфликту. Они могут быть также связаны с взаимодействием между косвенными участниками конфликта. При этом основные и неосновные противоречия находятся между собой в диалектическом взаимодействии. В частности, чем больше накапливается неосновных противоречий, тем сложнее разрешаются основные, что, в свою очередь, порождает новые и многообразные неосновные противоречия.

*Объективные противоречия* обусловлены объективными факторами, т.е. такими явлениями и процессами, которые не зависят от воли и сознания людей. Поэтому избежать объективных противоречий нельзя. Они будут возникать вновь и вновь до тех пор, пока не ликвидирована сама причина такого противоречия, которая

также носит объективный характер. К ним, например, относятся противоречия между производством и потреблением, демократией и централизмом, противоречия, возникающие по поводу дефицита ресурсов, между формальным (абстрактным) характером права и необходимостью учета конкретной личности преступника и т.д.

*Субъективные противоречия* обусловлены такими факторами, которые, напротив, зависят от воли и сознания людей. Это противоречия, вызванные несовместимостью характеров, различием в манерах поведения, мировоззрении, ценностных ориентациях. Они являются причиной главным образом межличностных и внутригрупповых конфликтов, хотя могут вызвать и более масштабные конфликты. Так, субъективные противоречия на уровне глав государств могут способствовать возникновению конфликтов и на межгосударственном уровне.

Но несмотря на межличностный характер, субъективные противоречия не становятся менее значимыми, чем объективные, и их нельзя игнорировать. Конфликты, возникающие на почве этих противоречий, затрагивают повседневную жизнь человека, порождая порой мучительные переживания и отравляя само человеческое существование. Более того, субъективные противоречия часто становятся причиной внутриличностных конфликтов, от которых человеку вообще невозможно скрыться.

Рассмотренные противоречия, конечно, не исчерпывают всю классификацию их типов. Кроме названных можно выделить: 1) главные и второстепенные; 2) постоянные и временные; 3) всеобщие, особенные и единичные; 4) коренные и некоренные.

Следует отметить, что между основными типами противоречий существуют взаимосвязь и взаимодействие. Все они взаимно обусловлены в своем возникновении и функционировании. Поэтому, когда мы говорим о противоречии интересов как фундаментальной причине конфликта, следует иметь в виду диалектический характер противоречий, вызывающих конфликт, т.е. возможность их перехода друг в друга (внутренние могут переходить во внешние, объективные – в субъективные, основные – в неосновные и наоборот).

Для объяснения специфики конфликтов и причин их возникновения важное значение имеет учет различных видов противоречий, возникающих на определенном уровне социальной системы в то или иное время. Так, некоторые из современных противоречий, актуальные для мирового развития, рассмотрены А.В. Дмитриевым:

- 1) между рынком и государством;
- 2) между обогащением и обнищанием населения;
- 3) между принципами рациональной экономической и политической организации и бесконечно растущими потребностями отдельных групп людей;
- 4) между глобальным и местным;
- 5) между экологией и экономическим ростом.

Помимо названных, в этом ряду мы прежде всего указали бы на такие противоречия:

- 1) между силами войны и мира;
- 2) между группами населения, сформированными по признакам этнической принадлежности, расы, религии или культуры.

Мы обращаем внимание прежде всего на эти противоречия, потому что в наше время именно они являются причиной самых жестоких конфликтов – военных, связанных с насилием и смертельным исходом. Кроме того, эти два вида противоречий тесно взаимосвязаны. Сегодня военные конфликты, как правило, и происходят, когда этническим группам отказывается в удовлетворении их элементарных потребностей, обусловленных их самобытностью.

Для объяснения причин конфликтов в современном российском обществе также необходимо выделить соответствующие противоречия. Среди них важное значение имеют противоречия:

- между государственным регулированием экономики и рыночной стихией;
- между правом и приватизацией государственной собственности;
- между политикой и экономикой;
- между властью и олигархами;
- между увеличением концентрации богатства и одновременным ростом обнищания народных масс;
- между демократией и дисциплиной;
- между свободой и ответственностью;
- между федеральной властью и властью субъектов Федерации.

#### **1.4. Объективные факторы возникновения конфликтов**

Противоречия в интересах как фундаментальная причина конфликтов не возникают на пустом месте. Они складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на объективные и субъективные (личностные).

На разных уровнях общественной жизни и в различных ее сферах объективные факторы, вызывающие конфликт, весьма многочисленны и разнокачественны. Ими могут быть материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и т.д. То, что их объединяет, – это независимость от личностных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий.

Более конкретно объяснить роль, значение и механизм влияния объективных факторов на возникновение конфликтов можно на примере производственной сферы жизни людей и, в частности, таком ее уровне, как организация. Современная конфликтология выделяет здесь следующие объективные причины конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- неэффективная коммуникация;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Данный перечень можно продолжить. Здесь мы лишь попытаемся объяснить влияние некоторых объективных факторов на возникновение конфликта и показать их роль и значение в развитии противоречий, порождающих конфликт.

1. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению.* Это могут быть самые разнообразные ресурсы: материально-технические, финансовые, социально-экономические и др. Их ограниченность может вызывать противоречие интересов между индивидами и социальными группами, ибо выделение их какому-либо одному индивиду или производственному объединению означает, что другие получают меньшую долю. При этом не важно, о чем идет речь – премиях, компьютерах, новом оборудовании и т.д.

2. *Взаимозависимость ответственности и заданий.* Возможность конфликта в организации существует везде, где один человек или группа зависят от выполнения заданий других людей. Это обусловлено тем, что всякая организация представляет собой систему, элементы которой функционально взаимосвязаны между собой. Поэтому если какой-либо элемент системы (работник, подразделение) не выполняет возложенные на него обязанности и задачи, т.е. функционирует неадекватно, допускает сбои в работе, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы. А это уже чревато конфликтами на разных уровнях и между различными действующими лицами организации.

Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недооценивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

3. *Несогласованность целей различных групп работников.* Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в организации могут уделять достижению своих целей больше внимания, нежели организации в целом. При этом конфликт может возникнуть как между группой и организацией, так и между группами внутри организации. Например, между отделом сбыта и производственным отделом.

Возможность конфликта вместе с тем увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными и дифференцированными. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Так, отдел сбыта может настаивать на увеличении ассортимента продукции, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4. *Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.* Этический фактор – также важный фактор возникновения конфликтов, он объективен для членов организации, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними, нравятся они ему или нет. В данном случае проблема заключается в том, что отсутствие интереса различных служб организации к профессиональной этике очень часто приводит не только к внутригрупповому, но и внутриличностному конфликту.

Если человек затрудняется решить, как правильно поступить в том или ином случае, он постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном,

но и в деловом общении. А это уже весьма серьезно, ибо если неформального общения можно избежать, то делового – нельзя. Здесь, как говорится, *poblesse oblige* (положение обязывает).

Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов на каждом предприятии и в каждой организации необходимо разработать основные этические нормативы делового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Каждое предприятие, если оно желает уменьшить количество конфликтов своей жизнедеятельности, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим фактором нормального функционирования коллектива.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса – адвоката по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике поведения в неопределенных или конфликтных ситуациях. В России, к сожалению, этике делового общения вообще и этическим проблемам поведения в конфликте и их предупреждению в частности не уделяется пока должного внимания. Отсюда нередко встречающиеся в наших организациях конфликты и обиды, связанные с распределением премий, путевок, устройством банкетов и приемов за счет предприятия, с сексуальными домогательствами некоторых руководителей и т.д. и т.п.

Таковы лишь некоторые объективные факторы возникновения конфликтов в организации. В других типах конфликтов на первый план выдвигаются иные объективные факторы, вызывающие конфликтное поведение. Так, среди главных объективных факторов межэтнических конфликтов, преобладающих в современном мире, можно назвать:

- 1) отказ этническим группам в удовлетворении их нужд, обусловленных их самобытностью, и игнорирование (или неполное соблюдение) прав национальных меньшинств;
- 2) наличие в обществе или этнической общности критической массы проблем социально-экономического, социокультурного и этнопсихологического характера;
- 3) неблагоприятная общая политическая ситуация;
- 4) наличие политических сил, способных в своих интересах развязать межэтнический конфликт.

Свои объективные факторы, вызывающие конфликтное поведение, будут иметь и внутривнутриполитические конфликты. К ним можно отнести, например:

- 1) наличие политического кризиса в стране;
- 2) противоположность политических интересов и целей;
- 3) расхождение в формах и средствах политической борьбы и политического господства;
- 4) наличие сильной политической оппозиции.

### **1.5. Личностные факторы возникновения конфликтов**

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любой такой ситуации личностных элементов. К ним относятся:

- основные психологические доминанты поведения личности;
- черты характера и типы личностей;
- установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- неадекватные оценки и восприятие.

Расхождение этих факторов в реальном поведении и общении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам. Хотя очень часто наблюдается взаимодействие между объективными и субъективными причинами конфликта.

**Основные психологические доминанты поведения личности.** Конфликты, обусловленные психологическими доминантами поведения личности, т.е. ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями личности, могут быть самыми разнообразными по своему объекту. Здесь все зависит от того, какой смысл и значение придает личность тому или иному объекту, проявляет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности.

Это расхождение личностных смыслов и значений является одной из основных причин конфликтной ситуации и определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и тактику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте конфликта, то, скорее всего, он выберет тактику избегания или уклонения. Другими словами, просто пройдет мимо и не будет ввязываться в конфликт. В лучшем случае он может проявить

великодушие и уступить предмет спора другим. Если, например, человек состоятельный, а премия, которая является предметом спора, незначительна, то он не будет ввязываться из-за нее в конфликт. Если же все обстоит наоборот, то и линия поведения, очевидно, будет избрана совершенно противоположная. Здесь уже необходима тактика конкуренции.

**Черты характера и типы личностей.** Другой немаловажной причиной конфликта может быть несовпадение характеров индивидов. Не только семейные конфликты и разводы часто возникают потому, что люди «не сошлись характерами». Эта весьма распространенная причина в самых различных сферах человеческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. На самом деле, если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на одном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длительное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее конфликт будет протекать, когда разразится.

Особо важную роль в возникновении конфликта имеют акцентуации характера, т.е. чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, ибо имеют «нетипичные» черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застывающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицательных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие – высокая конфликтность.

Различия в таких типах личностей, как «художник» и «мыслитель» также могут оказывать влияние на возникновение конфликта из-за их различного восприятия действительности и оценки явлений. «Художник» более общителен, у него преобладают образное мышление и эмоциональное отношение к реальности. «Мыслитель» же будет считать, что эмоции в разговоре или переговорах только мешают делу. При обсуждении какой-либо проблемы он будет требовать доказательств, аргументов и фактов, тогда как для «художника» может быть достаточно яркой, образной, эмоциональной речи.

**Установки личности.** Важным фактором возникновения конфликта являются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко.

Так, например, взаимодействие «теоретического» человека с «экономическим» уже с самого начала таит в себе опасность конфликта в силу их противоположных внутренних жизненных устремлений. Для «теоретического» человека процесс его деятельности является самоцелью. Он знает лишь одну страсть – страсть к проблеме, поиску истины. Его переживания оторваны от реальной жизни. Он может отчаяться от невозможности объяснить какое-либо явление и ликовать от чисто теоретического открытия, хотя оно не связано ни с какой материальной выгодой и, более того, может убить его в будущем. Этот человек живет как бы вне реального времени и пространства.

«Экономический» человек во всех своих жизненных связях на первое место ставит выгоду, полезность. Для него все становится средством поддержания и наилучшего устройства реальной жизни, борьбы за существование. Из всего он стремится извлечь максимальную выгоду, пользу. Таким образом, этот тип прямо противоположен «теоретическому» человеку, ибо это практик. Понятно, что при их взаимодействии при выполнении какой-либо совместной работы им будет трудно найти общий язык.

Такие же проблемы и противоречия возникнут, по всей вероятности, и при взаимодействии «эстетического» человека с «экономическим», «политическим» человеком и другими типами личностей. Нетрудно представить, например, какие отношения могут возникнуть в межличностном общении между «религиозным» человеком, для которого ведущей жизненной установкой является любовь к ближнему и альтруизм, и «политическим», для которого установкой является власть над другими.

Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок существуют между всеми выделенными Э. Шпрингером типами людей: «теоретическим», «экономическим», «эстетическим», «социальным», «политическим» и «религиозным». Хотя между отдельными типами она проявляется в большей степени, а между другими – в меньшей.

**Неадекватные оценки и восприятие.** Значительную роль в возникновении и развитии конфликтов играют неадекватные представления, оценки и самооценки. Особенно часто они служат причиной конфликтного поведения в деловом общении, в котором нельзя по собственной воле выйти из взаимодействия или применить тактику избегания. Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненные полагают, что имеют право на выражение своих взглядов и мнений по тому или иному вопросу, а между тем руководитель считает, что они должны беспрекословно выполнять его распоряжения.

Весьма важной причиной конфликта в рассматриваемом контексте является *разрыв между ожидаемым и реальным результатом*. И чем больше наблюдается несоответствие между ними, тем сильнее будет возникать напряженность у индивида или социальной группы. Поэтому для предупреждения конфликтов ожидания следует всегда подкреплять реальным результатом, и чем быстрее это будет сделано, тем меньше будет напряженность.

Весьма распространенной причиной разнообразных конфликтов могут стать и *неправильные оценки подчиненных*. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа распределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию.

Впервые принцип распределительной справедливости (или справедливой пропорциональности) был сформулирован еще Аристотелем, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые – мало». В современной теории на формулировку и значение соблюдения этого принципа в человеческих отношениях одним из первых обратил внимание Д. Хоманс. Сущность этого принципа, считает он, состоит в том, что человек, вступивший в общение с другими (другим), будет ожидать, что вознаграждение или доходы (в том числе и психологические) каждого из них будут пропорциональны издержкам (расходам), т.е. чем больше издержки, тем должны быть больше и вознаграждения. Несоблюдение этого принципа с большой вероятностью ведет к недовольству.

### Контрольные вопросы

1. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
2. Назовите и охарактеризуйте объективные элементы конфликта.
3. Дайте характеристику основным и неосновным участникам конфликта.
4. Назовите основные личностные элементы конфликта.
5. Каковы основные психологические доминанты поведения личности? Что такое ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности личности? В чем состоит их внутренняя взаимосвязь?
6. Назовите и охарактеризуйте типы индивидуальностей, по Э. Шпрангеру.
7. Проанализируйте типичные ошибки, приводящие к неадекватным оценкам и самооценкам.
8. Как влияет расхождение этических ценностей на возникновение конфликта?
9. Назовите основные, на ваш взгляд, противоречия современного российского общества.

### Литература

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989.
3. Гительмахер Р.Б. Конфликт: социально-психологический аспект. – Иваново: ИГУ, 1995.
4. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М., 2000.
5. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1993.
6. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект-Пресс, 1996.
7. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999.

## Тема 2. ПРОБЛЕМА ТИПОЛОГИИ КОНФЛИКТОВ

### 2.1. Критерии классификации конфликтов

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым разным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам. Кому, например, не знакома внутренне напряженная ситуация «и хочется, и колется» (стремление начать новое дело, испытать новые ощущения, с одной стороны, и боязнь потерять то, что имеешь, боязнь наказания – с другой) или проблема «буриданова осла» (когда приходится выбирать между двумя одинаковыми по значимости ценностями). Это многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликта и обуславливает трудность определения его понятия и создания типологии конфликтов.

Еще одной группой понятий в категориальном аппарате конфликтологии являются понятия, определяющие основные разновидности конфликтов, их типологию. Необходимость этой классификации диктуется исследовательскими интересами более глубокого проникновения в сущность конфликтов, а также практическими потребностями наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классификация зависит от тех

критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные классификации конфликтов основаны на таких критериях, как:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
- 3) направленность конфликта;
- 4) временные параметры конфликта;
- 5) результативность конфликтов.

*В зависимости от сторон* конфликты делятся:

- на внутриличностные;
- на межличностные;
- между личностью и группой;
- на межгрупповые;
- на международные.

*В аспекте потребностей*, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться:

- на материальные;
- на статусно-ролевые;
- на духовные.

*По направленности* конфликты подразделяются:

- на горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;
- на вертикальные – между подчиненными и начальством.

«Смешанными» в данной классификации именуется те конфликты, в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней. Как показывает практика, до 4/5 всех конфликтов в организациях относятся к конфликтам второй и третьей групп по этой типологии.

*По временным параметрам* конфликты подразделяются:

- на кратковременные;
- на быстротечные;
- на длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

И, наконец, *по критерию результативности* конфликты делятся на два типа:

- конструктивные, нормальные, позитивные, при которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы – характер сотрудничества, кооперации;
- деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояния, борьбы, ведущей даже к разрушению и распаду организации.

Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня – решение проблем урегулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания, генерализации конфликта. Для этого особенно важно разбираться в структуре, динамике, типологии конфликта, т.е. во всем понятийно-категориальном аппарате конфликтологии и прежде всего в содержании ее базового понятия – категории конфликта.

Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо выявить такую дефиницию конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это, в свою очередь, предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

## 2.2. Понятие конфликта

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером: борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений:



*А.Г. Здравомыслов:* Конфликт – это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

*Ю.Г. Запрудский:* Социальный конфликт – это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

*А.В. Дмитриев:* Под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Несмотря на все достоинства, выражающиеся в фиксации многообразных атрибутов социального конфликта, приведенным определениям присущ, на наш взгляд, один существенный недостаток. Они не затрагивают внутриличностный конфликт и не оставляют для него «места». Речь идет лишь о сторонах конфликта, начиная от «борьбы между индивидами» и выше. Но существует борьба и на уровне отдельного индивида, противоборство между элементами внутренней структуры личности, которое и находит свое выражение во внутриличностном конфликте, который не менее актуален.

Сложившаяся ситуация, возможно, объясняется тем, что, по мнению некоторых авторов, внутриличностный конфликт не относится к социальному, а представляет собой лишь психологический конфликт, не охватываемый объемом понятия «социальный» и не имеющий к нему прямого отношения. Но такая точка зрения вызывает возражение, в котором мы солидарны с позицией Г.И. Козырева: «Личность – устойчивая система социально значимых черт, обусловленных системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида. Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом. Можно привести и другие определения конфликта. Важнее сформулировать его общее понятие, имеющее методологическое значение».

В этом плане всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, таковыми выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов, и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями.

Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение: конфликт есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. Здесь отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена приведенная дефиниция нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения, функций и динамики.

### **2.3. Реалистический и нереалистический конфликты**

Конфликт, служащий средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта, является *реалистическим*. И если желаемый результат может быть достигнут другими средствами, они должны (или могут) быть применены. В этом случае конфликт является лишь одной из нескольких возможностей для достижения цели.

Социальные конфликты, возникающие из-за фрустрации конкретных потребностей, ожидаемой выгоды участников, а также направленные на предполагаемую причину фрустрации, могут быть названы реалистическими. Так как они являются средством достижения определенных результатов, то их возможно заменить альтернативными типами взаимодействия с соперничающей стороной, если такие альтернативы кажутся более подходящими для достижения цели.

Конфликтология в основном изучает именно реалистические конфликты, выступающие средством достижения реальных объектов, лежащих за рамками самого противоборства.

Другой вид – *нереалистический конфликт*. Его объект не отделим от самого конфликта и совпадает с ним. Так, существуют случаи, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения. При этом сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он

выбирается совершенно спонтанно. Например, в случае с хулиганом, которому безразлично, на кого нападать. Здесь конфликт возникает не для достижения какого-либо реального позитивного результата, а скорее как вспышка агрессивной энергии. Но объект конфликта есть и в этом случае. Он состоит в потребности снять напряжение, разрядиться, выпустить пар.

В отличие от реалистического конфликта, являющегося средством достижения определенных позитивных результатов и характеризующегося наличием реальных целей у участников, нереалистический конфликт, напротив, обусловлен не наличием полярных целей у антагонистов, но необходимостью разрядки напряжения для одного из них или для обоих противников. В этом случае конфликт не ориентирован на достижение каких-то результатов. Поскольку нереалистический конфликт содержит цель в самом себе и допускает только снятие напряжения, постольку выбранный противник может быть замещен другим «подходящим» объектом.

Как правило, нереалистический конфликт менее стабилен, чем реалистический, так как в нем важен не оппонент конфликта, а агрессивное поведение само по себе. Как только разрядка агрессии произошла, этот конфликт обычно быстро заканчивается. Так, не в меру ретивым футбольным болельщикам (фанатам) после проигрыша их команды не имеет значения, с кем вступать в драку – с полицейскими или болельщиками другой команды. Для них главное – результат – выброс отрицательных эмоций. Но как только это произошло, конфликт заканчивается.

Говоря о различии между реалистическими и нереалистическими конфликтами, следует иметь в виду, что в реальной жизни они могут взаимодействовать и дополнять друг друга. Например, участники военных сражений наряду с необходимыми для выполнения поставленной задачи операциями и акциями могут совершать поступки, которые не являются таковыми, но связаны с разрядкой напряжения, высвобождением накопившегося чувства агрессии.

Таким образом, каждый конфликт имеет свой объект и предмет. В каждом конфликте присутствуют определенные цели, мотивы и интересы сторон, которые вступают в противоречие. Если же при взаимодействии индивидов отсутствует объект, по поводу которого они вступают в него, то можно говорить и об отсутствии целей, мотивов и интересов такого взаимодействия. Но в этом случае вообще не имеет смысла говорить о конфликте. Примером этого может служить случайное убийство одним индивидом другого. Другими словами, не всякое нанесение вреда происходит в результате конфликта.

## 2.4. Внутрличностный конфликт

**Суть внутрличностного конфликта, по З. Фрейду.** Научное изучение внутрличностного конфликта связано в первую очередь с именем основателя психоанализа, Зигмундом Фрейдом, раскрывшим его биопсихологический и биосоциальный характер. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным напряжением и преодолением противоречия между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными и агрессивными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит, по Фрейду, сущность внутрличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внутрличностного конфликта разрабатывали также К. Юнг, К. Хорни и др.

**Три типа конфликтной ситуации К. Левина.** Большой вклад в изучение проблемы внутрличностного конфликта внес немецкий психолог Курт Левин, который определил его как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы равной величины. В этой связи он выделил три типа конфликтной ситуации.

1. Человек находится между двумя положительными силами примерно равной величины (рис. 2.1). Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода.



Рис. 2.1. Конфликт положительных сил:  
Л – личность;  $C_1^+$  – сила 1;  $C_2^+$  – сила 2

2. Человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными силами (рис. 2.2). Характерный пример – ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой – ему грозит наказание, если он его не сделает.



Рис. 2.2. Конфликт отрицательных сил

3. На человека одновременно действуют две разнонаправленные силы примерно равной величины и в одном и том же месте (рис. 2.3). Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет съесть торт, а ему запретили.



Рис. 2.3. Конфликт разнонаправленных сил

**«Я-концепция» К. Роджерса.** Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления – американский психолог Карл Роджерс. Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является «Я-концепция» – представление личности о самой себе, образ собственного «Я», формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе «Я-концепции» происходит саморегуляция поведения человека.

Но «Я-концепция» часто не совпадает с представлением об идеальном «Я». Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между «Я-концепцией», с одной стороны, и идеальным «Я» – с другой, и выступает как внутриличностный конфликт, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

**Теория потребностей А. Маслоу.** Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога Абрахама Маслоу. Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая – потребность в самоактуализации, т.е. в реализации потенций, способностей и талантов. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом и лежит в основе внутриличностного конфликта.

**Теория смысла жизни В. Франкла.** Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром Виктором Франклом, создавшим новое направление в психотерапии – логотерапию (от греч. *logos* – мысль, разум и *therapeia* – лечение). По его определению, логотерапия занимается «смыслом человеческого существования и поиском этого смысла».

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удается лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом, или чувством бесцельности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в ноогенных неврозах (от греч. *noos* – смысл).

По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством духовного ядра личности, в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз – это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни.

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бесцельности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука – свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

**Теория деятельности А.Н. Леонтьева.** Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, прежде всего мы хотели бы обратить внимание на деятельностный подход А.Н. Леонтьева, который своей теорией о роли предметной деятельности в становлении личности многое сделал и для понимания внутриличностного конфликта.

Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура, в свою очередь, детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению А.Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни, в разных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как принято говорить, мотивационное поле. Структура личности, по Леонтьеву, представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как «направленность личности», неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной. Противоречивое взаимодействие этих вершин, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт.

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности, – нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противоречиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. Гармоничная личность не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы. Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

## 2.5. Межличностный конфликт

Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам.

Межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон. Понятие «межличностный» используется для обозначения явлений, происходящих между отдельными личностями. В соответствии с этим к межличностному поведению принято относить любое наблюдаемое проявление коммуникативной активности человека, обусловленное фактом реального, предполагаемого или воображаемого присутствия других людей. В этом широком значении понятие «межличностный» тождественно западному термину «интерперсональный».

Межличностные (интерперсональные) проблемы, возникающие в отношениях индивида с другими людьми, интерпретируются через его внутренние конфликты. Межличностное поведение человека определяется через его личностный тип, зависящий от характера разрешения им внутренних конфликтов. Межличностный конфликт может отражать внутриличностные проблемы и конфликты, с которыми когда-то сталкивался человек или которые так и остались неразрешенными в прошлом.

Как и следует из названия, межличностный конфликт возникает между людьми (личностями) вследствие несходства характеров, вкусов, жизненных установок, но чаще всего – как результат притязаний нескольких (двух и более) человек на один-единственный объект (это может быть вещь или предприятие, или выгодный договор, или бесплатная путевка и т.д.). Когда же столкновение взглядов, идей, интересов нарушает нормальный ход жизни, это значит, что разногласия переросли в конфликт.

**Объективная и субъективная стороны межличностного конфликта.** Каждый межличностный конфликт включает в себя две стороны: объективную, которая связана с пересечением интересов сторон, и субъективную, в основе которой лежат индивидуально-психологические особенности личности и ее психические состояния.

*Объективная сторона конфликта* включает в себя внешние по отношению к человеку условия, вызывающие и обостряющие противоречия. Это условия, будучи поставленными в которые, любые люди вступят в конфликт, независимо от их личностных особенностей и настроения. К ним относятся: характер, режим, условия и оплата труда; разбалансированность прав и обязанностей, ответственности и власти; стиль руководства; традиции корпоративной культуры и пр. Работая с конфликтами, имеющими преимущественно объективный характер, необходимо воздействовать непосредственно на условия, заниматься поиском инновационных, более соответствующих ожиданиям людей типов и форм взаимодействий.

Но каждый конфликт включает в себя и мощную *субъективную составляющую*. В конфликт, как правило, вовлекается не только рациональная, но и эмоциональная сфера нашей личности, связанная с оценкой партнера, взаимодействия, самого себя. Эта сторона конфликта является субъективной, поскольку непосредственным образом зависит от индивидуальных особенностей людей и их субъективных психических состояний. Работая с субъективной составляющей, специалист работает с внутренним миром человека: его фрустрациями, стрессами, «Я-концепцией», ожиданиями, ценностями.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

## **Правила поведения в межличностном конфликте**

- Отделите объективную сторону конфликта от субъективной. Думайте о том, что Вы не поделили, а не о том, какой плохой Ваш противник.
- В конфликте не тратьте время на решение вопроса «Кто виноват?» (а зачастую в конфликтном взаимодействии решается вопрос в формулировке «Кто перед кем больше виноват?»). Скорее переходите к вопросу «Что делать?»
- Используйте технику «конфликт наоборот». Поставьте себя на место противника. Подумайте и почувствуйте, каковы его мотивы и интересы, что заставило его так поступить или что-то сказать. Может быть, Вы придете к выводу, что Ваш противник страдает сильнее, чем Вы. Это поможет Вам его понять и простить.
- Не критикуйте личность партнера, а только его поступок. «Ты хороший, но поступил плохо», – вот единственный вариант критики, который может быть услышан Вашим партнером.
- Сокращайте число претензий. Конфликт не должен быть способом выяснения всех Ваших отношений, нереализованных ожиданий и разочарований. Это решение конкретной проблемы. Запутавшийся в Ваших многочисленных и, зачастую, противоречивых требованиях противник не знает, с чего начать, даже если настроен на примирение. Сводите претензии к одной – той, которая связана с предметом конфликта.
- Актуализируйте Ваши положительные эмоции. Ведь когда-то Ваши отношения были равными и доброжелательными. Может быть, даже Вы ценили, уважали и любили друг друга. Вспомните факты, подтверждающие положительный опыт Вашего общения.
- Избегайте ультиматумов и повелительного наклонения. Никто не любит, когда им командуют и принимают решения за него. Вместо повелительной конструкции «Сделай это...» используйте сослагательное наклонение «А не лучше ли было бы...»
- Отслеживайте невербальные сигналы об эмоциональном состоянии противника. Это поможет Вам лучше его понять.
- Старайтесь не использовать манипулятивных приемов. Придерживайтесь правил «честной игры»: не утаивайте и не искажайте информацию, не используйте шантаж и угрозы, не пытайтесь найти слабое место противника и ударить в него как можно больнее. Все эти манипуляции не ускоряют, а замедляют решение проблемы.
- Не вовлекайте в конфликт посторонних. Ведь, «завербовав свой лагерь союзников», Вы потеряете инициативу в решении конфликта.

Соблюдение этих десяти заповедей поведения в конфликтной ситуации поможет Вам сделать ее управляемой и извлечь максимальную пользу из решения проблемы.

## **2.6. Конфликт между личностью и группой**

Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и/или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т.д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

## **2.7. Межгрупповой конфликт**

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

*Малая социальная группа* – это совокупность людей, находящихся в непосредственном взаимодействии и объединенных общими целями и задачами совместной деятельности: школьный класс, студенческая группа, производственная бригада, коллектив кафедры, семья. Количественный состав малой группы может варьироваться от нескольких человек до нескольких десятков людей. Такие группы могут быть формальными (официальными), имеющими четко фиксированную структуру, устав, иерархию должностей, и неформальными, возникающими спонтанно, на основе личностных качеств. Они могут быть также временными или постоянными, открытыми или закрытыми.

*Средние социальные группы* – это, например, коллектив предприятия, учебного заведения, воинской части. Для таких групп характерна институциональная организация, а основная их роль и задача обусловлены официальным общественным статусом. Типичная средняя группа – относительно самостоятельная организация, имеющая свой статус и функции в системе общественного разделения труда или внеуродовой деятельности (политические объединения, группы по интересам). Данные группы, как правило, носят не временный, а постоянный характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы управления.

К *большим социальным группам* относятся такие образования, как социальные классы, политические партии, касты, социальные слои (страты), этнические общности, национальные образования, крупные религиозные объединения. Такие группы конституируются на основе общих для всех членов существенных признаков (экономических, политических, религиозных и т.д.).

Следует отметить, что именно конфликт между большими социальными группами некоторые исследователи называют социальным конфликтом в собственном смысле слова, в отличие от внутриличностных, межличностных и внутригрупповых, а также конфликтов между малыми группами. Такого взгляда, в частности, придерживался К. Маркс и его последователи, называя социальным конфликтом противоборство между общественными классами. Такого же взгляда придерживаются и некоторые современные авторы, утверждающие, например, что национальные, расовые, этнические или социальные классовые отношения в сумме составляют сущность социального конфликта, поскольку конфликт становится социальным, когда в него включаются отношения между большими социальными группами или категориями, а не между индивидами или малыми группами.

Как отмечалось, сегодня в понятие «социальный конфликт» в отечественной литературе в большинстве случаев включаются все конфликты, происходящие в обществе.

Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. Она выражается в формировании чувства причастности к группе, отождествлении себя с другими ее членами, создании качества «мы» в отличие от «они» или «не-мы». «Мы» – это свои, наши, «они» – это другие, отличающиеся от «нас». Таким образом, социальная идентификация своей оборотной стороной имеет социальную дифференциацию, которая содержит в себе возможность возникновения межгруппового конфликта. При этом основания социальной идентификации могут быть самые разные: экономические, социокультурные, расовые и т.д.

На уровне больших социальных групп причины конфликтов отличаются большей масштабностью и глубиной. Так, при возникновении этнических конфликтов важную роль часто играют территориальные притязания одного из этносов. В основе политических конфликтов лежит борьба за власть, политическое господство в обществе.

Как показывает мировая статистика, сегодня в мире конфликты носят в основном межгрупповой характер. Речь идет о тех группах, которые различаются главным образом по этническим, расовым, религиозным или культурным признакам. Чаще всего конфликты происходят тогда, когда этническим группам отказывается в удовлетворении их самых элементарных этических потребностей. При этом одна из наиболее деликатных проблем – проблема национальных меньшинств, затрагивающая вопросы их статуса, культурной самобытности, возможности самовыражения. Следует также сказать, что сами конфликты между группами населения стали более смертоносными, интенсивными и устойчивыми во всем мире, что приводит к все возрастающим жертвам среди гражданского населения.

## **2.8. Межгосударственные конфликты**

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причины могут быть также самые разнообразные (экономические, политические, идеологические, территориальные и др.). В основе межгосударственных конфликтов лежат прежде всего противоречия интересов стран. Одна из отличительных черт такого конфликта в современных условиях – опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

В этой связи сдержанный оптимизм вызывает тот факт, что за последнее десятилетие XX столетия, по некоторым данным, произошло изменение в доминировании типов конфликтов в мире, смещение их из межгосударственной сферы во внутригосударственную. Но оптимизм этот действительно сдержанный, потому что сами гражданские конфликты внутри стран стали более суровыми и смертоносными.

Важнейшим центром урегулирования межгосударственных конфликтов и поддержания международного миропорядка является Организация Объединенных Наций (ООН), у которой имеются уникальные возможности и преимущества перед другими международными организациями. Одна из важнейших задач ООН –

предотвращение всеми имеющимися у нее средствами вооруженных конфликтов и защита гражданского населения от гибели в тех горячих точках планеты, где эти конфликты все-таки произошли.

\*\*\*

Таковы основные типы конфликтов, выделенные на основе их субъектов. При этом следует иметь в виду, что все указанные типы конфликтов находятся между собой во взаимодействии и влияют друг на друга. Так, международный конфликт очень часто оказывает влияние на внутригосударственный. Например, война с другим государством может способствовать консолидации (или, напротив, конфронтации) политических сил внутри страны. А межгрупповые конфликты могут подвигнуть правительство развязать межгосударственный конфликт. Внутриличностный конфликт так или иначе проявится в межличностных и других отношениях и может вызвать не только межличностный конфликт, но и международный, если, например, государственная власть находится в руках руководителя-невротика. С другой стороны, межличностный конфликт может вызвать внутриличностный, повлиять на внутригрупповые отношения и т.д.

Рассмотренная типология конфликтов представляется наиболее важной, поскольку именно субъекты конфликта, вступающие в противоборство, главным образом и определяют характер конфликта, его содержание и динамику.

## 2.9. Другие типы конфликтов

Приведенная классификация конфликтов, конечно, не является законченной. Она может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

1. По сферам жизнедеятельности людей:

- бытовые;
- семейные;
- трудовые;
- воинские;
- учебно-педагогические и др.

2. По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно-ролевые;
- социокультурные;
- идеологические и др.

3. По направленности воздействия и распределения полномочий:

- конфликты по вертикали (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация);
- конфликты по горизонтали (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Помимо этого, различают также конфликты:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т.д.

Однако ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации – помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или (еще лучше) предупреждения.

### Контрольные вопросы

1. В чем заключается специфика анализа внутриличностного конфликта, по З. Фрейду?
2. Вклад в теорию внутриличностного конфликта К. Левина.
3. Кому принадлежит понимание внутриличностного конфликта как диссонанса между «Я-концепцией» и идеальным «Я»?
4. В чем состоит сущность внутриличностного конфликта, по А. Маслоу? Что такое внутриличностный конфликт, с точки зрения В. Франкла? Объясните понятие «экзистенциальный вакуум» и его отношение к внутриличностному конфликту.
5. Что такое внутриличностный конфликт, с точки зрения А.Н. Леонтьева?
6. Дайте обобщенное определение внутриличностного конфликта.
7. Назовите основные характеристики внутриличностного конфликта.
8. Дайте определение межличностному конфликту и назовите его функции.
9. Перечислите правила поведения в межличностном конфликте.

10. Каковы основные особенности межгрупповых конфликтов?
11. Как вы понимаете институционализацию межгруппового конфликта?
12. Что составляет объект межгрупповых конфликтов? Какие стадии межгруппового конфликта обычно выделяют?
13. В чем суть межэтнических конфликтов? Каковы их особенности?

#### **Литература**

1. *Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие. – М., 1990.
2. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. – М.: Аспект-Пресс, 1996.
3. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию. – М., 1999.
4. *Леонгард К.* Акцентуированные личности. – Ростов н/Д., 1997.
5. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М., 1996.



## **Раздел 2**

# **РЕГУЛИРОВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ КРИЗИСОВ И КОНФЛИКТОВ**

### **Тема 3. СТРУКТУРА И ДИНАМИКА КОНФЛИКТА**

#### **3.1. Структура конфликта**

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) социальная среда, условия конфликта;
- 4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

#### **3.2. Объект конфликта**

Всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. Та ценность, которая способна удовлетворить эту потребность и из-за овладения которой возникает конфликт, и является его объектом. В этом качестве могут выступать материальные, социальные и духовные ценности.

#### **3.3. Участники конфликта**

Участниками конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками являются противодействующие стороны или противники. Они образуют стержень конфликта. При выходе из противоборства хотя бы одной из главных сторон конфликт прекращается.

Кроме главных сторон конфликта могут быть и другие участники, которые играют в конфликте второстепенные роли. Эти роли могут быть как существенными, так и малозначимыми, вплоть до ролей так называемых «людей из толпы».

Роли участников конфликта неодинаковы. Они различаются как с социологической, так и с психологической точки зрения. С социологической точки зрения, они могут существенно различаться по своей социальной значимости, силе, влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте такого рода силы участников далеко не равны, о чем свидетельствуют трагические судьбы инакомыслящих, активно выступавших против советского государства. По своей социальной значимости роли участников конфликта располагаются в следующем порядке: 1) отдельные индивиды, выступающие от собственного имени; 2) коллективы; 3) социальные слои; 4) государство. Однако значимость, влияние участников конфликта не всегда соответствуют указанной последовательности. Как свидетельствует история, роль личностей не только в жизни отдельных организаций и групп, но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Неодинакова роль отдельных участников конфликта и с психологической точки зрения: она может быть возвышенной, даже героической, а может быть и низменной, неприглядной. Каждый участник может руководствоваться в ходе развития противоборства своими мотивами, целями, интересами, ценностями и установками.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает момент истины в развитии конфликта, выясняется, кто есть кто среди его участников.

#### **3.4. Социальная среда и ее характеристики**

Но кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в развитии конфликта играет и макросреда, те конкретно-исторические и социально-психологические условия, в которых он разворачивается. Понятием социальной среды определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или классовые, а также общество в целом.

### 3.5. Субъективное восприятие конфликта

Но характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от субъективного восприятия или образа конфликта, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ, или восприятие, не обязательно соответствует истинному положению дел, действительной ситуации и может быть трех видов:

- 1) представления о самих себе;
- 2) восприятие других участников конфликта;
- 3) образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтеров.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется, пока они не реализуются в соответствующих обоюдных действиях. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон. Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а процесс, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование динамики, стадий и этапов его развития. Любой конфликт представляет собой целостную динамическую систему (динамическую целостность). Конфликт – это всегда процесс, переход от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Но несмотря на эту динамику, все типы конфликтов характеризуются определенным инвариантом элементов, образующих внутреннюю структуру конфликта как целостного явления.

### 3.6. Динамика конфликта

Можно выделить следующие три основные стадии развития конфликта:

- 1) латентную (предконфликтная ситуация);
- 2) стадию открытого конфликта;
- 3) стадию разрешения (завершения) конфликта.

На скрытой (латентной) стадии формируются уже все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и выделяются главные участники, т.е. налицо основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности, определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной. На этой «инкубационной» стадии могут предприниматься попытки решить вопрос полюбовно, например, отменить приказ о дисциплинарном взыскании, улучшить условия труда и т.п. Но при отсутствии положительной реакции на эти попытки конфликт переходит в открытую стадию.

Признаком перехода скрытой (латентной) стадии конфликта в открытую является конфликтное поведение сторон. Как отмечалось выше, конфликтное поведение представляет собой выраженные вовне действия сторон. Их специфика как особой формы взаимодействия состоит в том, что они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей. Другими признаками конфликтных действий являются:

- расширение числа участников;
- нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным;
- смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств, таких, как неприязнь, ненависть и т.п.;
- возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется термином «эскалация», под которым понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта.

В случае несовместимости сторон, стремления к уничтожению противника, последствия открытой стадии конфликта могут быть катастрофическими, привести к развалу добрых отношений или даже к уничтожению одной из сторон.

### 3.7. Сценарии развития конфликта

Как бы неповторимо и уникально ни протекал конфликт, он всегда в динамике своего развития приближается к одному из трех сценариев (моделей). Принципиальными для развития конфликта являются такие психологические моменты, как восприятие ситуации ее участниками, их отношение к ней, стратегии их поведения. Именно они приводят к тому, что на основе одной и той же причины возникают конфликты совершенно разных психологических типов, с разными моделями развития и разными последствиями для их участников.

**Деловой спор.** В ситуациях этого типа между участниками возникают разногласия по какому-то определенному вопросу, как правило, конкретному, связанному с их совместной деятельностью. Это может быть столкновение точек зрения по поводу того, какое техническое или организационное решение является лучшим, как реализовать принятое решение, какова оптимальная последовательность организационных действий и т.д. Так или иначе, область разногласий предметна и определена. Противники верят в возможность прийти к соглашению и ищут пути его достижения. Общение их становится интенсивным, они обсуждают ситуацию, достоинства и недостатки обеих точек зрения, используют аргументы, пытаются обосновать для партнера свою позицию. В целом их взаимодействие можно охарактеризовать как товарищеское, основанное на взаимной заинтересованности. «Мы вдвоем против проблемы, а не друг против друга».

Если ситуация разногласий между участниками конфликта будет развиваться в соответствии с этой схемой, то это означает, что они предметом своей борьбы сделают конкретное обстоятельство, вызвавшее разногласия, не перенося их на другие аспекты своего взаимодействия. Можно надеяться, что в этой ситуации будет принято действительно лучшее из предлагаемых решений или же будет найден третий вариант, удовлетворяющий обе стороны. Это единственная управляемая модель развития конфликта, при которой он может быть решен самими участниками без вмешательства посторонних. Участие третьей стороны даже нежелательно, как правило, оно вызывает ответную агрессивную реакцию обоих партнеров. Это их проблема, зачем нужен кто-то еще? Данный конфликт характеризуется преобладанием объективной стороны, и в его ходе, как правило, возникают инновационные решения проблемы.

**Формализация отношений.** Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой схеме, характерно увеличение зоны разногласий, они не относятся уже к какому-то одному вопросу, а распространяются на более широкий контекст взаимодействий. Так, могут предъявляться претензии в отношении общего стиля поведения, взаимоотношений с членами коллектива и т.д. Придя к признанию такого широкого круга имеющихся между ними разногласий (даже если это признание не имеет явного, открытого характера, возникло не в результате предварительных обсуждений, а просто как результат внутреннего убеждения), оппоненты, как правило, сомневаются в возможности соглашения, а иногда просто не желают обсуждать спорные вопросы. В случае же необходимости принятия какого-то решения (например, выбора из двух предлагаемых ими альтернатив) они стремятся обратиться к каким-то внешним, официальным способам решения («Как решит руководство», «Пусть решают члены коллектива»). Если один из оппонентов выше по должностному положению, он использует данные ему права окончательного решения. Взаимодействие участников ситуации уже не имеет характера товарищества, его скорее можно охарактеризовать просто как партнерство, когда люди связаны чисто служебным взаимодействием, формальными отношениями.

Обсуждение может перейти на посторонние вопросы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые быстро приводят участников дискуссии к убеждению, что изменить позицию друг друга им не удастся. Придя к этому, партнеры могут отказаться от обсуждения возникшей проблемы, избрав официальные способы принятия решения («Вы начальство – вам виднее», «Я вижу, что нам не договориться, поэтому считайте, что это приказ»). Отказавшись от совместного принятия решения, констатировав взаимные разногласия и претензии, невозможность договориться, партнеры наносят, как правило, серьезный урон своим будущим отношениям. Их общение становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, напротив, предпочитают по возможности ограничивать свое общение.

Конфликты такого типа не могут быть решены без участия третьей стороны, и лучше всего, если этой третьей стороной станет профессиональный конфликтолог.

**Психологический антагонизм.** Когда конфликтная ситуация между людьми развивается по этому типу, то реальная зона рассогласований между ними не определена, характеризуется субъективной тенденцией к увеличению. Это означает, что участники ситуации подчас затрудняются четко определить, в чем именно состоят их разногласия, однако они явно склонны их преувеличивать («У нас не может быть ничего общего»). Это связано с тем, что отношения между противниками принимают форму взаимного отталкивания, любой их

контакт или предмет обсуждения может стать источником разногласий. Оппоненты не стараются прийти к соглашению, их общение вынужденное и, соответственно, ограничено неизбежным минимумом. Психологически участники ситуации откровенно не приемлют друг друга, попытки воздействия друг на друга если и осуществляются, то в духе откровенно враждебных действий.

Таким образом, не сам предмет, не сам факт разногласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников. В конфликт такого типа, как правило, вовлекаются посторонние, но не в роли арбитров или экспертов, а в качестве «болельщиков» или союзников, усиливая лагерь одной стороны или оппозиции. Конфликт имеет тенденцию к разрастанию как в плане расширения предмета, так и в плане вовлечения новых участников. Такой конфликт может завершиться формированием двух враждебных группировок в рамках одного коллектива. Он может всерьез повредить отношениям участников и результатам их совместной деятельности. В самых запущенных случаях даже вмешательство третьей стороны не сможет ликвидировать всех негативных последствий подобного затяжного конфликта. Поэтому развитие конфликта по этому сценарию не просто нежелательно, но недопустимо.

### 3.8. Стратегии завершения конфликта. Сетка Томаса–Киллмена

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Решающей для исхода конфликта зачастую становится стратегия взаимодействия, развиваемая его участниками. Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. В основе выбора оптимальной стратегии лежат два параметра: значимость своих интересов и значимость отношений с партнером, предполагающая учет его интересов в выборе окончательного решения.

Выделяют пять основных стратегий:

- соперничество (конкуренция);
- компромисс;
- сотрудничество (кооперация);
- уход (избегание, уклонение);
- приспособление (адаптация).



Рис. 3.1. Стратегии завершения конфликта

**Соперничество** заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике, более 70% всех случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Этот стиль может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если исход конфликта очень важен для участника и он:

- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое решение – наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора, и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для этого;
- взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует учитывать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Стиль соперничества не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда участник конфликта не обладает достаточной властью, а его точка зрения расходится с точкой зрения начальника и он не имеет достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Поведение человека, придерживающегося этого стиля, коротко можно описать словами: «Или все по-моему, или совсем ничего». Его тактика: конкурирует, контролирует, хочет перехитрить, завладевает положением, заставляет, борется. Предпочитает, чтобы другие улаживали споры или избегали их. Нетерпелив, когда ведется диалог или собирается информация. Качества как руководителя: властность, боязнь разногласий, сохранение статус-кво, использование своего положения с целью достижения власти, неумение предотвратить кризис.

Суть **компромисса** заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Эта стратегия наиболее эффективна, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы: например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый их участник чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

Стратегию компромисса при разрешении конфликтов можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- возможно промежуточное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными.

Компромисс позволит хоть что-то получить, что гораздо привлекательнее, чем все потерять.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, коротко можно охарактеризовать словами: «Я уступаю немного, если Вы тоже готовы уступить». Тактика: торгуется, льстит, не подает надежды, действует по принципу «всем всего понемножку». Предпочитает, чтобы другие шли на компромисс или улаживали споры. Терпит обмен мнениями, но чувствует себя неловко. Качества как руководителя: осторожность в сочетании с открытостью, желание убедить людей не выражать свои мнения слишком открыто.

Стратегия **приспособления (адаптации)** означает, что стороны действуют совместно, но при этом пытаются отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Специалисты считают, что иногда это – единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными или его переживания – более сильными. В таком случае одна из сторон жертвует собственными интересами в пользу другой. Но это также не означает, что необходимо полностью отказаться от своих интересов. Уступившая сторона просто как бы «забывает» о своих интересах на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке, возвращается к их удовлетворению за счет уступок со стороны своего оппонента или каким-либо иным образом.

Стратегия приспособления может быть применима в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не очень важен или одного из участников конфликта не особенно волнует случившееся;
- одна из сторон считает, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- одна из сторон осознает, что правда на ее стороне;
- одна из сторон чувствует, что у нее недостаточно власти или шансов победить.

Позицию человека, следующего этому стилю, можно выразить словами: «Все, что Вы хотите...». Тактика: соглашается, сдается, потакает, льстит. Предпочитает, чтобы другие настаивали на своем. Заинтересован в одобрении. Качества как руководителя: неумение функционировать внутри группы, отсутствие твердой позиции, желание всем угодить, тенденция отвлекаться при участии в беседе.

Стратегия **уклонения (избегания)** обычно реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии

конфликта, либо сторона просто не желает тратить время и силы на решение проблемы. Это стиль наиболее эффективен в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона может использовать стратегию уклонения, если она:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими, более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решать проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- считает, что подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- думает, что решение проблемы может ухудшить здоровье;
- считает, что в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди – грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности иногда уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или можно будет вернуться к проблеме, когда уклоняющаяся сторона будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить конфликт, или конфликт возник по поводу тех взаимоотношений, которые не стоит поддерживать.

Поведение человека, придерживающегося этой стратегии, можно выразить словами: «Конфликт? Что за конфликт?» Тактика: отступает, избегает, отрицает, игнорирует, уходит, медлит. Предпочитает, чтобы другие избегали конфликта. Отказывается вступать в беседу или узнавать факты. Качества как руководителя: пассивность и застенчивость, тенденция пережидать, неумение предотвратить хаос и беспредметность в беседе.

**Сотрудничество** – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество состоит в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фраз типа: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем достичь того, чего хотим», «Я пришел к Вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая вглубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем имеющиеся разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку последние приемлемы для них и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такая стратегия требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта данную стратегию можно использовать в следующих случаях:

- если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
- основная цель – приобретение совместного опыта работы, стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, можно выразить словами: «Я предпочитаю это, а Вы?». Тактика: собирает факты, ищет дополнительные возможности, обсуждает открыто, принимает разногласия, предпочитает, чтобы другие сотрудничали или шли на компромисс, сосредоточивается на сборе информации. Качества как руководителя: способность сосредоточиться на сборе данных и процессе переговоров; принятие перемен и изменений; умение предотвратить кризис путем регулярных обсуждений и планирования; использование своих способностей ради достижения власти; умение делегировать ответственность.

**Оценка стратегий поведения в конфликте по методике Дж.Г. Скотт.** Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти рассмотренных стратегий поведения в конфликте, если она отвечает

требованиям ситуации. Однако многие тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

Условия, допускающие уместность применения этих стилей, обобщены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Условия выбора оптимальной стратегии завершения конфликта**

Стратегия поведения	Уместность применения	Неуместность применения
Соперничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>Критическая ситуация</li> <li>Вы уверены в своей правоте и правота значит для Вас больше, чем развитие отношений</li> <li>Вы имеете заведомо более сильные позиции, чем Ваши оппоненты</li> <li>Дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Попытки сотрудничества еще не были предприняты</li> <li>Важно участие других и развитие отношений</li> <li>Слишком часто применяется</li> <li>В результате оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе</li> </ul>
Сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сама проблема так же важна, как и отношения</li> <li>Важно участие и сотрудничество</li> <li>Необходим творческий выход из положения</li> <li>Есть время и энергия на обсуждения</li> <li>Есть надежда удовлетворить все требования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостаточно времени</li> <li>Проблема маловажная</li> <li>Ситуация перегружена разбирательствами</li> <li>Стремления другой стороны неоправданны</li> </ul>
Компромисс	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие других важно, но времени недостаточно</li> <li>Хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя</li> <li>Попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Творческий выход из положения совершенно необходим</li> <li>Последствия компромисса для Вас неприемлемы</li> </ul>
Уход от конфликта (избегание, уклонение)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проблема маловажная</li> <li>Дальнейшее развитие отношений маловажно</li> <li>Времени недостаточно и решения необязательны</li> <li>Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>И само дело, и развитие отношений для Вас важны</li> <li>Применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений)</li> <li>Результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций</li> <li>Люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу</li> </ul>
Уступка (приспособление, адаптация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дело Вас практически не трогает</li> <li>Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В результате Вы затаите ненависть</li> <li>Этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других (результат – депрессия и потеря уважения к себе)</li> </ul>

В будущем вы обязательно сможете расширить репертуар стратегий, но сейчас постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения в конфликтных ситуациях при помощи таблицы Дж.Г. Скотт (табл. 3.2). Заполняя ее, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра «1» означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра «5» – последнее место (ранг).

Таблица 3.2

**Оценка стратегий поведения в конфликте, по Дж.Г. Скотт**

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (я стараюсь во всем уступать, идти навстречу партнеру)				
Компромисс (я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон)				

## Контрольные вопросы

1. Каковы структурные элементы конфликта?
2. Опишите основные стадии развития конфликта.
3. Охарактеризуйте сценарий развития конфликта «Деловой спор».
4. Охарактеризуйте сценарий развития конфликта «Формализация отношений».
5. Охарактеризуйте сценарий развития конфликта «Психологический антагонизм».
6. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?
7. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.
8. В чем причины широкого применения тактик ухода и применения силы, несмотря на их явные слабости?
9. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.
10. Проанализируйте тактику компромисса как классического метода регулирования конфликтов в условиях демократических стран. В чем состоят его основные достоинства и трудности применения?
11. Каковы конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства?

## Литература

1. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
2. *Добрина О.А.* Практическая психология конфликта: современные психотехнологии (учебно-методическое пособие и хрестоматия). – Новосибирск, 2004.
3. *Дэна Д.* Преодоление разногласий. – СПб.: Институт личности, 1994.
4. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. – М., 1992.
5. *Майерс Д.* Социальная психология. – СПб.: Питер, 1997.
6. *Скотт Дж.Г.* Способы разрешения конфликтов. – Киев, 1991.
7. *Уткин Э.А.* Конфликтология. Теория и практика. – М.: Экмос, 1998.
8. *Шейнов В.П.* Конфликты в нашей жизни. – Минск: Амалфея, 1997.

## Тема 4. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК СРЕДСТВО ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ИЛИ МИНИМИЗАЦИИ КОНФЛИКТОВ

Способы или тактики разрешения конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к пяти основным: тактика ухода (избегания), тактика силового подавления (насилия), тактика «выигрыш–проигрыш», тактика «выигрыш–выигрыш» и тактика скрытых действий.

### 4.1. Тактика ухода (избегания)

Тактика ухода от конфликта, которую иногда называют методом избегания, несмотря на название, весьма популярный способ поведения в конфликтной ситуации; к ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении или физически, или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что, как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем: 1) она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Так, например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной; 2) дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Так, родители могут закрыть глаза, не связываясь с взрослой дочерью из-за того, что юбки, которые она носит, имеют не ту длину, которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

Но в этой тактике есть и минусы. Так, при определенных условиях она может повести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется, и если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.



Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии следующих конкретных условий:

- 1) при небольшой значимости причин, породивших противоборство: если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», свидетельствует только о наличии других глубинных предпосылок конфликта. Естественно, в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере;
- 2) при некоторых временных параметрах конфликта: если он возник в такой ситуации, когда нет возможности потратить на его урегулирование время, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы;
- 3) при ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта;
- 4) при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт.

Тактика ухода или избегания характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование этой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения конфликтантов:

- в утаивании, засекречивании информации, необходимой для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией;
- в отказе от признания самого факта существования причин конфликта в расчете на то, что он так или иначе решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;
- в затягивании под теми или иными предлогами окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.

#### **4.2. Тактика силового подавления (населения)**

Данная тактика во многом противоположно рассмотренному способу ухода. Использование ее свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Сущность тактики состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху:

- 1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах;
- 2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий;
- 3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной;
- 4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесящий серьезный материальный или моральный ущерб организации;
- 5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушение техники безопасности и т.п.

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих поведенческих формах:

- в использовании преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться такими же малоэффективными;
- в применении жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой;
- в использовании в целях обеспечения успеха механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй» и который нередко применяется и поныне под более обтекаемым названием «механизм сдержек и противовесов»; эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников.

Сочетание рассмотренных тактик ухода (избегания), с одной стороны, и силового подавления (насилия) – с другой, составляют тактику «выигрыш–проигрыш».

### 4.3. Тактика «выигрыш–проигрыш»

Несмотря на отмеченные серьезные слабости, именно рассмотренные тактики ухода и насилия наиболее широко применяются в практике регулирования конфликтов. И это массовое использование не случайно. Существует ряд причин особой распространенности именно этих тактик, одинаково рассчитанных на выигрыш, победу одной стороны и проигрыш, поражение в конфликте другой. Первая причина – исторического характера: именно эти тактики как наиболее простые были первыми освоенными людьми способами разрешения конфликтов. За тысячелетия накоплен богатейший опыт их применения в самых разнообразных ситуациях. Вторая причина – психологического характера: использование этих тактик приобрело со временем почти автоматический, рефлексивный характер, стало устойчивым психологическим стереотипом, глубоко укоренившимся в человеческом сознании.

В силу этих причин методы избегания и борьбы остаются преобладающими до сих пор при разрешении конфликтных ситуаций. Даже в современном цивилизованном обществе, где большинство людей отвечают на угрозу, избегая взаимодействия. Если же уход от конфликта невозможен, мобилизуются все ресурсы, чтобы заставить другого подчиниться. Такая реакция возникает часто неосознанно и до сих пор является универсальной. Хотя мы не спасаемся от противника бегством в лес и не сражаемся с ним с помощью стрел и копий, большинство так называемых «новых форм» разрешения конфликтов сводятся в конце концов все к тем же двум тактикам: 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения; 2) силовые приемы, борьба, попытки победить другого силой.

В обоих этих тактиках так или иначе реализуется один и тот же подход, выраженный формулой «выигрыш–проигрыш». О широком распространении именно этого подхода свидетельствуют такие массовые в современном обществе явления, как увольнение работников, расторжения браков, социально-политические конфликты в виде забастовок, террористических актов, «холодных» и «горячих» войн. Ущерб, наносимый подобного рода методами разрешения конфликтов, настолько велик, что трудно поддается учету. Так, по свидетельству американских конфликтологов, увольнение только одного руководящего работника низшего звена в промышленности наносит фирме финансовый ущерб в размере примерно 20 тыс. долл.

В связи с этим современная конфликтология оценивает тактики ухода и борьбы, основанные на принципе «выигрыш–проигрыш» преимущественно негативно, квалифицируя их как проявления иррациональных, «ложных рефлексов» при разрешении конфликтов.

### 4.4. Тактика «выигрыш–выигрыш»

Рассмотренным выше трем тактикам противопоставляются основанные на принципе «выигрыш–выигрыш» цивилизованные, основательно рационализированные методы: 1) тактика односторонних уступок и 2) тактика компромиссов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества. Эти тактики более многообразны и богаты по своему содержанию, хотя и более сложные для реализации на практике, поскольку требуют от участников конфликта определенного уровня конфликтологической грамотности. Их общая черта – нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности, повышение уровня сплоченности организации. Овладение этими тактиками является необходимым условием эффективности современной управленческой деятельности.

**Метод односторонних уступок или приспособления.** Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

1) обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон, например, администрацией завода при установлении норм выработки производимой продукции; в этих условиях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавление, а единственно возможной тактикой, которая поможет администрации «сохранить лицо», станет уступка работникам в виде, например, снижения до разумного предела норм выработки. Подобный шаг администрации, несомненно, будет воспринят как проявление ее самокритичности, способности к объективной оценке требований работников, что в конечном итоге приведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы;

2) в условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия. Так, удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеочередного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника;

3) в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в условиях возникновения военной угрозы, спешно

разрешая путем отдельных уступок споры с соседними государствами в расчете привлечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне;

4) когда отказ от уступок грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора, как говорят, «между жизнью и кошельком». Подобная ситуация нередко возникает при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Все же и метод односторонних уступок имеет свои слабости, поскольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «выигрыш–выигрыш». Ведь при его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

Более надежной, эффективной признается **тактика компромисса, взаимных уступок**, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества. Эта тактика находит все более широкое применение в демократических странах и рассматривается в конфликтологии в качестве классического, т.е. образцового способа разрешения конфликтных ситуаций.

Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Таким образом, это вид соглашений, основанных на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, поиск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Конечно, и для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести: 1) готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш–выигрыш» или «отдай–получи»; 2) полную невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т.е. по принципу «выигрыш–проигрыш».

В реализации этого метода большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как переговоры. Переговорный процесс, проведение дискуссий в наибольшей степени позволяют выявить точки соприкосновения интересов противников, так называемые «зоны согласия». Чрезвычайно полезно начинать переговоры с вопросов, входящих в эту зону и позволяющих другой стороне сказать «да». Но для успеха переговоров необходимо соблюдение целого ряда условий, например, определить место и сроки их проведения, состав участников, наличие посредников, формы принятия решений и ряд других условий.

Конечно, и тактика компромисса, важнейшим элементом которой выступают переговоры, не является универсальной, безотказной во всех видах конфликтных ситуаций. Ее применение так же, как и использование других рассмотренных методов, является проблемным, сопряжено с рядом трудностей, возникающих при практическом использовании. Наиболее часто возникают такие трудности:

- 1) отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности;
- 2) выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым. Так, обещания, данные обеими сторонами ускорить выполнение взаимных обязательств, могут оказаться необеспеченными ресурсами, которые у них реально имеются;
- 3) содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

Но несмотря на эти и некоторые другие трудности, компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, поскольку имеют много явных достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они:

- способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацелены на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш–выигрыш»;
- демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта.

#### **4.5. Тактика скрытых действий и проблема «цены» конфликта**

При анализе проблем управления конфликтом большинство исследователей подчеркивают высокую «цену» его конструктивного разрешения. Эта цена обнаруживается с особой ясностью при ее сравнении с негативными итогами неразрешенного конфликта. Результаты оказываются диаметрально противоположными.

Так, результаты межличностного или межгруппового конфликта характеризуются следующим образом.

Неудача выражается такими психологическими категориями, как: тревога, беспомощность, смятение, одиночество, развал, поляризация, высокое кровяное давление, стресс. И напротив, успешное урегулирование

конфликта приводит к ситуации, которая оценивается совсем в других терминах: покой, веселье, кипучая энергия, счастье, открытость, эффективность, ощущение силы, радость общения, чувство успеха, ощущение расширения возможностей, чувство локтя, перемены, рост положительных личных качеств, мир, расслабление, крепкое здоровье, спокойный сон.

Но негативные последствия конфликтов могут быть, конечно, не только психологическими, но и социальными, они нередко несут с собой потери огромных материальных и человеческих ресурсов. Особенно разрушительными могут быть последствия крупномасштабных конфликтов, таких как массовые митинги и демонстрации протеста, забастовки, восстания, революции и войны. Причем тот или иной результат конфликта во многом зависит от способа его разрешения. Как отмечалось, наиболее надежным путем к позитивному результату является тактика взаимовыгодного сотрудничества, компромисса, переговоров.

Конечно, при этом не следует забывать, что в конфликте большую роль играют не только рациональные, но и иррациональные факторы. Конфликт часто сопровождается разгулом эмоций, высоким накалом страстей. Под их влиянием противоборствующие стороны нередко используют такие средства достижения желаемого результата, которые не только далеки от рекомендованных наукой, но и вообще противоречат общепринятым нормам человеческой нравственности. Концентрированным выражением негативных приемов разрешения социальных противоречий является так называемый *метод скрытых действий*, или *действий исподтишка*. Использование этой рискованной тактики особенно часто ведет к разрушительным последствиям. Рискованность состоит в том, что метод таит в себе опасность негативных последствий в условиях, когда тайное становится явным. В этом случае бывает трудно избежать резкого падения престижа той или иной стороны конфликта, актов протеста или возмездия.

#### 4.6. Стратегические средства разрешения конфликтов и их результаты

Но существуют и некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые так или иначе присущи каждому человеку, такие как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Следует отметить, что эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания, к способу поведения, а не к образу мыслей. Последний трудно обнаружить, а тем более изменить. Сфера поведения, напротив, достаточно легко обнаруживается как на вербальном, так и на невербальном уровне, даже в таких явлениях, как выражение глаз, мимика, позы и жесты и другие невербальные средства общения. Поэтому их легче распознавать и корректировать, изменять в нужном направлении.

Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

**Негативные методы** – методы, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш–выигрыш». К их числу относятся:

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;
- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

Итак, всего этого надо избегать в условиях конфликта. Использование подобных приемов может повести к росту эмоциональной напряженности, к усилению конфликта, даже в условиях, когда его конструктивное разрешение кажется совсем близким.

**Позитивные методы** носят совсем иной характер. Они служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы:

1. Рекомендации самого общего характера, касающиеся не только к конфликтного взаимодействия, но и любого вида общения людей. К их числу относятся такие правила, как постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т.е. проявлять способность к сочувствию, эмпатию.

2. Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе беседы, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаясь его перебивать, как говорят, «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться.

3. Основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров можно свести к следующему: нужно хотя бы на короткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закурить, или просто сказать ему что-либо приятное: предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу. Только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт, при этом полезно в случае необходимости признать и свою вину за возникновение противоборства; нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав; важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон; не менее важно обратить внимание на лучшие качества, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации; конечно, лучше всего решить приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию.

4. Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях. Они предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых «болевых точек» его как личности. Так, в некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, приняв с этой целью подчеркнуто вежливый тон; иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично; и наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.

Конечно, все указанные тактики и приемы могут уточняться, совершенствоваться при их применении для регулирования конкретных конфликтных ситуаций, каждая из которых неповторима.

Опытный руководитель, накапливая опыт управления конфликтами, постепенно превращает его в своего рода свод правил, кодекс принципов. Один из таких сводов правил поведения в конфликтной ситуации предлагает отечественный конфликтолог В.И. Андреев:

1. Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципов.
3. Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте.
5. Чаще улыбайтесь. Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
6. Традиции хороши, но до определенного предела.
7. Сказать правду тоже надо уметь.
8. Будьте независимы, но не самоуверенны.
9. Не превращайте настойчивость в назойливость.
10. Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность.
14. Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах.

Подобные кодексы не только являются обобщением содержания современной теории управления конфликтом, но и служат практическим руководством для регулирования поведения людей в конфликтной ситуации. Именно эта многообразная практика разрешения конфликтов препятствует догматизации сложившихся правил и норм, способствуя их дальнейшему совершенствованию и развитию.

#### 4.7. Результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Они могут быть двух видов: 1) позитивные, или конструктивные, 2) негативные, или деструктивные.

*Позитивный, или конструктивный результат* успешно разрешенного конфликта может быть выражен:

- в разрядке эмоциональной напряженности;
- в глубоком взаимопонимании сторон, их сближении, обеспечении информационно-связующего результата;
- в росте производительности труда, стимуляции социальных изменений, прогресса;
- во вскрытии имеющихся противоречий и определении путей их преодоления;
- в увеличении возможностей переоценки прежних ценностей и норм;
- в усилении взаимного доверия, терпимости членов данной группы, их сплоченности.

По мнению классика американской конфликтологии Льюиса Козера, именно эти позитивные функции конфликтов являются источником социального изменения и развития. Однако он считает что, эта социальная функция конфликта свободно реализуется только в условиях демократического, плюралистического общества. В обществах же недемократических, в условиях господства методов насилия конфликты приобретают характер конфронтации, вражды между группами и классами, служат источником разрушения социальных связей и даже самого общества, т.е. имеют преимущественно негативные последствия.

*Эти негативные последствия* конфликтов состоят в следующем:

- в чувстве неудовлетворенности, подавленности, депрессии, снижении активности, падении производительности труда, текучести кадров;
- в низкой степени сотрудничества, дистанцировании и отчуждении между конфликтующими сторонами;
- в утверждении «комплекса врага», т.е. представлений о другой стороне как о враге;
- в тенденции к увеличению враждебности между сторонами по мере уменьшения сотрудничества;
- в сохранении возможности дальнейшей эскалации конфликта.

Эти негативные последствия конфликтов возможны и в демократических обществах, если в конфликтных ситуациях в силу тех или иных причин не используются соответствующие методы конфликтного управления.

Сопоставление двух полярных по своему характеру типов завершения конфликтной ситуации еще раз показывает высокую «цену» эффективного управления конфликтом, а также особое социальное и психологическое значение его своевременного предупреждения.

#### 4.8. Связи с общественностью как средство предотвращения или минимизации конфликтов. Техника ведения переговоров

Стратегические задачи PR-службы по работе с конфликтами можно разделить на следующие этапы:

- предотвращение конфликтов;
- процесс переговоров, минимизация деструктивных последствий конфликта.

Предотвращение конфликтов – это в первую очередь управление проблемами. Управление проблемами – это способность понять, мобилизовать, скоординировать и подчинить все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство PR достижению единственной цели – активному участию в разработке политики по отношению к общественности, от которой зависит судьба людей и организации.

Необходимо создавать в коллективе такие производственные условия и психологическую атмосферу, при которой возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций.

Особенно возрастает риск возникновения конфликтов в условиях кризиса. От того, как организация поведет себя в таких условиях, будет зависеть отношение к ней в будущем. В кризисной ситуации важно действовать разумно, откровенно и честно сотрудничать со средствами массовой информации, своими служащими и населением в целом. Необходимо учитывать следующие возникающие факторы: внезапность, недостаточность информации, эскалацию событий, возможную потерю контроля, нарастание вмешательства внешних сил, ощущение «осады», панику. Все это может привести к таким ошибкам, как:

- колебания, порождающие у общественности впечатление о нерешительности, равнодушии, некомпетентности или отсутствии подготовки;
- затуманивание, приводящее к мысли о неискренности и бесчувственности;

- месть, увеличивающая напряжение и нагнетающая эмоции, вместо того, чтобы успокаивать общественность;
- ложь или уклонение, порождающие раздражение своей безосновательной высокопарностью;
- конфронтация, дающая повод другим раздувать проблему и нагнетать обстановку.

Шаги по преодолению кризисной ситуации, рекомендуемые специалистам по связям с общественностью:

- Реагирование на изменение ситуации с одновременным отстаиванием своей принципиальной позиции.
- Привлечение высшего руководства к активным действиям.
- Использование помощи каждого, кто наделен большими полномочиями и пользуется уважением.
- Присутствие руководителей там, где ситуация наиболее критическая.
- Назначение человека, отвечающего за распространение информации.
- Восприятие средств массовой информации как своих друзей с разъяснением им своей точки зрения относительно кризиса.
- Информирование своих служащих о происходящем.
- Необходимость избежания нагнетания отдельных ситуаций.
- Стратегия позиционирования организации после преодоления кризиса.
- Всеохватывающее изучение общественного мнения в условиях кризисных ситуаций.

В процессе возникновения и развития конфликта роль специалиста по связям с общественностью заключается, как правило, в организации и ведении переговоров. В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;
- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения (табл. 4.1).

Таблица 4.1

**Возможности переговоров в соответствии с вариантами развития конфликта**

Вариант развития конфликта	Возможность проведения переговоров
1. Напряженность, несогласие	Проводить рано, составляющие конфликта не определены
2. Соперничество	Уместны
3. Агрессивность	С участием третьей стороны
4. Насилие, военные действия	Невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

В зависимости от целей, которые преследуют участники, выделяют различные функции переговоров:

1. Главной функцией является *поиск совместного решения проблемы*. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудач в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние длится достаточно продолжительное время.

2. *Информационная функция* заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

3. Близка к информационной *коммуникативная функция*, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

4. Важной функцией переговоров является *регулятивная*. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется прежде всего в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

5. *Пропагандистская функция* переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т.п.

Однако открытость таких переговоров может одновременно снизить их эффективность. Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения, вообще влияния извне, когда группы, чьи интересы они представляют, «продолжают устало нести знамена прежней борьбы». Поэтому зачастую такие переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

6. Переговоры могут выполнять и *«маскировочную» функцию*. Эта роль отводится прежде всего переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству.

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и 2) переговоры на основе интересов, предполагающие партнерский тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

**Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш–проигрыш».** Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «выигрыш–проигрыш». Такие переговоры проводятся на основе позиционного торга и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон – соперничества и приспособления. Соперничество подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш–проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

**Переговоры с ориентацией на модели «проигрыш–проигрыш» и «выигрыш–выигрыш».** Если же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т.е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Такое «пиление» конфликта предполагает проведение переговоров – в зависимости от ожидаемых результатов – либо в рамках модели «проигрыш–проигрыш», либо «выигрыш–выигрыш».

Переговоры с ориентацией на вариант «проигрыш–проигрыш» также связаны с использованием стратегии позиционного торга и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса, предполагающего, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. Поэтому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «выигрыш–выигрыш». Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов. Соответственно, участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество, подразумевающее, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны.



**Позиционный торг** представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- позиции – это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;
- интересы – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- 3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
- 4) действия участников направлены прежде всего друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;
- 6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;
- 7) если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;
- 8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- неэффективен, так как в ходе переговоров растут «цена» достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- может усугубиться, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

**Переговоры на основе интересов.** Альтернативой позиционному торгу является стратегия ведения переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш–выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов следующие:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

- 1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке, ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;
- 2) использование этой стратегии в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;
- 3) эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш–выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев.

1. Объективные, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

- завершение конфликта;
- снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;
- нормализация взаимоотношений оппонентов.

2. Субъективные, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством.

Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что:

- оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;
- без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;
- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

Оценивая степень успешности посредничества, необходимо учитывать, кроме того, оценки самого посредника и внешних наблюдателей (если таковые присутствуют на переговорном процессе).

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют сделать следующий вывод.

Деятельность переговорщика сопряжена с целым рядом проблем, трудностей, препятствий, которые ему необходимо преодолевать. При этом успех усилий посредника не всегда очевиден, его деятельность сама по себе еще не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход.

Конфликты не только неизбежны, они выполняют и полезные функции. Все новое пробивает себе дорогу через конфликт. Поэтому чрезвычайно важно научиться грамотно управлять конфликтом, с тем чтобы извлечь из ситуации максимальную пользу и минимизировать вред, приносимый отношениям.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой управление проблемами в целях предотвращения кризисных ситуаций?
2. Что такое стратегия предупреждения конфликтов?
3. Каковы типичные ошибки при разрешении кризисной ситуации?
4. Каковы должны быть шаги по преодолению кризисной ситуации?
5. Перечислите основные функции переговоров.
6. Перечислите основные преимущества переговоров по сравнению с другими способами решения конфликта.
7. Сравните модели позиционного торга и переговоров на основе интересов с точки зрения минимизации деструктивных последствий конфликта.

#### **Литература**

1. *Белкин А.С., Жаворонков В.Д., Зимица Ц.С.* Конфликтология: наука о гармонии. – Екатеринбург: Глаголь, 1995.
2. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции. – М., 1996.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
4. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992.
5. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992.
6. *Фишер Р., Браун С.* Путь к совместному успеху. – М., 1997.
7. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. – М., 1996.

## ПРАКТИКУМ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ (ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ)

В соответствии с вопросами экзаменационных билетов и заданий к контрольной работе в практикуме предлагается методика решения практических задач (ситуаций) двух типов: 1) на поиск причин и предупреждение конфликтных ситуаций; 2) на поиск решения конкретной ситуации и минимизации последствий конфликта. Данный вид работы является итоговым, поэтому для решения задач необходимы знания по всем темам курса.

### Методика решения задач

Для решения задач первого типа (на поиск причин и предупреждение конфликтных ситуаций) следует использовать алгоритм:

1. Определите причины конфликта, отделите объективные причины от субъективных.
2. Выявите основных участников конфликта, определите их интересы и позиции.
3. Предложите рекомендации для предупреждения подобных ситуаций.

Для решения задач второго типа (поиск решения конкретной ситуации и минимизации последствий конфликта) придерживайтесь следующего плана:

1. Определите причины конфликта, отделите объективные причины от субъективных.
2. Опишите психологические характеристики и оцените источник фрустрации основных участников конфликта.
3. Опираясь на сетку Томаса–Киллмена (тема 3), предложите оптимальный способ решения данного конфликта, оцените его ближайшие и отдаленные последствия.

### Примеры решения задач

#### **Задача 1. «Управленческая сказка о власти» (первый тип)**

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов с высочайшей юридической квалификацией и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация высоко ценила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. Официальным тоном он поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу.

На часах – 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно?» Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе». И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

**Задание.** Определите причины конфликта и предложите способы предупреждения подобных ситуаций.

**Анализ:**

1. К объективным причинам конфликта можно отнести сложившуюся структуру неформальных отношений в группе, наличие внутригрупповых норм и ценностей, возможно, наличие неофициального, скрытого лидера, что было не учтено новым руководителем при принятии управленческого решения.

Субъективные причины: переоценка руководителем «авторитета должности», тогда как профессиональной компетентности он пока не проявил; нереализованные ожидания специалистов в плане признания их профессионализма и опыта работы, возможно, сомнения в справедливости назначения нового начальника.

2. Основные участники конфликта:

- Молодой руководитель, человек достаточно амбициозный, прямолинейный, недипломатичный. Интерес: проявить себя на новом месте, добиться успешной карьеры. Позиция: «Я начальник, и этим все сказано», возможно, ощущение поддержки со стороны вышестоящего руководства.

- Ведущий специалист, человек уверенный в своем профессионализме, сдержанный, привыкший к признанию и одобрению своей личности и деятельности. Интерес: добиться подтверждения своей высокой профессиональной самооценки со стороны нового руководителя. Позиция: «Формально я права, может быть, смогу выполнить работу быстрее, если меня мотивировать», ощущение поддержки со стороны коллектива.

3. Интересы в данном конфликте не являются противоречащими друг другу, поэтому его источник – в неверно выбранной позиции. Новому руководителю следует помнить о том, что его авторитет в коллективе зависит не только от должности, но и от уровня профессионализма, а также от умения выбрать соответствующий ситуации стиль руководства. В данном случае уместнее не авторитарный, а демократический стиль. Следовало обсудить с коллективом характер задания, возможные сроки его выполнения, коллегиально распределить ресурсы подразделения, использовать индивидуальный подход, мотивировать каждого из сотрудников. При назначении в новое подразделение следовало поинтересоваться его традициями, возможно, побеседовать с предыдущим руководителем.

Руководству организации: информировать молодого начальника о культуре организации в целом и традициях отдельных подразделений, уделять внимание социально-психологической подготовке руководителей среднего звена.

### **Задача 2. «Конфликт в банке» (второй тип)**

Некий коммерческий банк – один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоит из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимает помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка – Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка – Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с Учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор:

– Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета.

– А чем я могу Вам помочь? Ведь это же Вы – главный бухгалтер. Для этого Вас и взяли на работу.

– Видите ли, я не могу изменить Учетную политику предприятия без согласования с руководством банка.

– Но Вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка.

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того, как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго.

**Задание.** Предложите оптимальное решение конфликтной ситуации, оцените его ближайšie и отдаленные последствия.

*Анализ:*

1. К объективным причинам конфликта можно отнести дисбаланс власти-ответственности в данной организации: по всей видимости, Смирнова не имела права менять Учетную политику банка без согласования с директором, однако ответственность за нарушения несли она.

Субъективные причины – индивидуально-психологические характеристики участников конфликта: несдержанность и грубость в отношениях с подчиненными, неравномерное делегирование полномочий со стороны управляющего; нереализованные ожидания помощи и защиты со стороны бухгалтера.

2. Управляющий банком – человек иерархии, дипломатичный в отношениях с вышестоящими, с подчиненными проявляет несдержанность и грубость. Скорее всего, у него демонстративная акцентуация характера, уверенность в своей правоте, поиск источников проблем в окружающих людях и внешних обстоятельствах. Источник фрустрации: ситуация проверки Учетной политики банка.

Бухгалтер – исполнитель по натуре, готова выполнять распоряжения начальства при наличии конкретных указаний. Источник фрустрации – возложение на нее ответственности, которая, по ее мнению, лежит на руководителе.

3. Соотнеся значимость интересов сторон (равномерная для обеих сторон) и значимость межличностных отношений (более высокая для руководителя), следует предложить стратегию адаптации, одностороннюю уступку со стороны управляющего. Ему следует извиниться за несправедливое решение. В ближайшем будущем конфликт будет исчерпан. На отдаленную перспективу это будет полезный прецедент демократического стиля руководства в отношениях с подчиненными, который только повысит авторитет руководителя.

### **Задача 3. «Конфликт в банке – 2»**

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и, молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

*Задание.* Определите причины конфликта и предложите способы предупреждения подобных ситуаций.

### **Задача 4. «Конфликт в банке – 3»**

Летом прошлого года студентка проходила практику в одном известном банке. В связи с тем, что она интересуется пластиковыми картами и развитием данного рынка в России, ее практика проходила в управлении пластиковых карт банка. Это управление было сформировано сравнительно недавно, а на работу в нем принимались молодые люди в возрасте 20–25 лет. В первые дни практики студентка была приятно удивлена тем, что в банке работают люди чуть старше ее, так как она всегда представляла себе работников данных учреждений людьми солидного возраста, с большим опытом работы и глубокими знаниями.

Студентке были предложены на выбор два варианта прохождения практики: «от звонка до звонка» с оплатой и определенным режимом работы либо без оплаты, но тогда появлялась возможность ознакомиться с работой всех отделов данного управления, и рабочий день не регламентировался. В связи с тем, что студентка за время практики хотела получить как можно больше знаний, она выбрала второй вариант.

Рабочий день в банке начинался в 9.00, и студентка соблюдала установленный режим работы. Впрочем, ее поразило то, что все сотрудницы отдела прибегали, хватаясь за сердце, а отдышавшись, начинали принимать лекарство, беспокойно поглядывая на кабинет начальника. Требовалось определенное время, чтобы войти в рабочий ритм. Сначала она не поняла, что это значит.

Через пару дней в процессе работы практикантка познакомилась поближе с начальником управления пластиковых карт и его заместителем. Оба оказались молодыми мужчинами (около 30 лет), достаточно приветливыми, вежливыми и рассудительными, по крайней мере, ей так показалось.

Каково же было ее удивление, когда она узнала, что заместитель начальника управления каждое утро приходит пораньше и с часами сидит у окна на втором этаже, расположенном прямо над входом в управление, и следит за тем, кто и когда приходит. Те сотрудники, которые опаздывают хотя бы на одну минуту, как выяснилось, лишаются ежемесячной премии. Поясним, что месячная зарплата у сотрудников банка состоит из основной ставки и указанной премии. Работник, трижды опоздавший за месяц, должен навсегда расстаться с планами сделать карьеру. Кроме того, опоздавшему устанавливается жесточайшая обструкция со стороны коллег, пострадавших по его вине. Хотя, на первый взгляд, практикантке это показалось слишком жестоким, она все же решила, что подобные меры поддерживают дисциплину и являются целесообразными. Однако все это она узнала от своих коллег, а при приеме на практику ни начальник управления, ни его заместитель ни словом не обмолвились об этом. Тем не менее она решила, что если проходит практику в данном банке, то должна соблюдать установленные в нем правила.

Через две недели работы в банке практикантка задержалась в дороге из-за сбоя в работе метрополитена и потому опоздала на несколько минут на свое рабочее место. Впрочем, она не очень расстроилась, помня о тех условиях прохождения практики, которые были оговорены.

Через несколько минут после ее прихода в отдел буквально влетел начальник управления и сказал, что, так как она опоздала, все сотрудники отдела (около 15 человек) лишаются премии в этом месяце. Далее последовала пауза. Все настолько удивились, что ничего не успели сказать до того, как начальник ушел. Сначала

практикантка просто растерялась, но когда увидела слезы на глазах у двух сотрудниц и злобные хмурые лица других, разрыдалась. Затем она предложила сходить к начальнику и объясниться, но ей сказали, что это бесполезно.

*Задание.* Предложите оптимальное решение конфликтной ситуации, оцените его ближайшие и отдаленные последствия.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АВТОРИТЕТ** – общепризнанное значение, влияние; человек или группа, пользующиеся общим признанием.

**АГРЕССИЯ** – поведение в конфликте, связанное с нанесением психологического или физического ущерба одним из участников другому. Может проявляться как в словесном оскорблении, так и в физическом насилии.

**АДАПТАЦИЯ** – приспособление строения и функций организма к условиям среды.

**АМБИВАЛЕНТНОСТЬ** – двойственность переживания, выражающаяся в том, что один объект вызывает у человека одновременно два противоположных чувства, например, симпатию и антипатию.

**АНТАГОНИЗМ** – непримиримое противоречие.

**АНТАГОНИСТ** – сторона конфликта, основанного на антагонистическом, непримиримом противоречии.

**АНТИПАТИЯ** – чувство неприязни, недоброжелательности.

**АПАТИЯ** – состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, равнодушием к событиям окружающей действительности и ослаблением интересов.

**АРБИТР** – третья сторона в конфликте, наделенная определенными функциями для его урегулирования оппонентами конфликта.

**АРБИТРАЖ** – способ разрешения споров, состоящий в обращении к арбитру.

**АФФЕКТ** – сильное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для человека жизненных обстоятельств. В основе аффекта лежит переживаемое человеком состояние внутреннего конфликта.

**АФФИЛИАЦИЯ** – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденция к аффилиации возрастает при вовлечении индивида в потенциально опасную стрессовую ситуацию. В известных пределах близость других приводит к снижению тревожности, смягчая последствия стресса.

**БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ** – совокупность психических процессов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых человек не отдает себе отчета. Бессознательное находит свое выражение в интуиции, аффектах, панике, гипнозе, сновидениях, привычных действиях и других явлениях психической жизни человека.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ** – процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖЛИЧНОСТНОЕ** – личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношения и установки.

**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ** – состояние внутренней структуры личности, выражающееся в противоборстве противоположно направленных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения. Всякий внутриличностный конфликт сопровождается отрицательными переживаниями и эмоциями, а на достаточно глубокой стадии его развития он может привести к появлению невротической личности.

**ВЫТЕСНЕНИЕ** – один из видов психологической защиты от внутреннего конфликта, в результате которого приемлемые для индивида мысли и переживания изгоняются из сознания и переводятся в сферу бессознательного.

**ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА** – рамки и пределы конфликта, касающиеся количества его участников, территории, на которой происходит конфликт, и его продолжительности.

**ГРУППА ДИФУЗНАЯ** – общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство, нет совместной деятельности, способной объединить ее участников.

**ГРУППА НЕФОРМАЛЬНАЯ (НЕОФИЦИАЛЬНАЯ)** – социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий или на основе прагматической пользы.

**ГРУППА ОФИЦИАЛЬНАЯ (ФОРМАЛЬНАЯ)** – социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, нормативно закрепленную структуру, руководство, нормативно закрепленные права и обязанности ее членов.

**ГРУППА РЕФЕРЕНТНАЯ** – социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и самооценке.

**ДЕВИАНТНОЕ (ОТКЛОНЯЮЩЕЕСЯ) ПОВЕДЕНИЕ** – система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам. Основные виды девиантного поведения – преступность, аморальное поведение, пьянство, распущенность и пр.

**ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ** – изменение самосознания личности, для которого характерно ощущение потери своего «Я» и мучительное переживание этого.

**ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТА** – исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.



**ДИНАМИКА КОНФЛИКТА** – развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы.

**ДИСТРЕСС** – отрицательное влияние, оказываемое стрессом на деятельность индивида, вплоть до ее полной дезорганизации.

**ЗАБАСТОВКА** – разновидность конфликта, представляющая собой коллективное прекращение (сокращение объема) работы или отказ от участия в каком-либо регламентированном виде деятельности с целью добиться удовлетворения требований социального, экономического или политического характера.

**ЗАЩИТА ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ** – регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, вызванного внутриличностным конфликтом. Выражается в таких защитных механизмах, как подавление, отрицание, сублимация, проекция, идентификация и др.

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ** – уподобление, отождествление с кем-либо или чем-либо. Процесс опознания того качества личности индивида (или социальной общности), на основании которого она может быть отнесена к какому-либо классу или типу или же на основании которого личность (социальная общность) может быть признана целостной и идентичной самой себе.

**ИНЦИДЕНТ** – начальный этап в динамике открытого конфликта, характеризующийся прямым противостоянием сторон.

**КАТАРСИС** – очищение, освобождение от аффекта, ранее вытесненного в подсознание и являющегося причиной невротического конфликта.

**КОЛЛИЗИЯ** – столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов; расхождение между отдельными законами одного государства или противоречие законов, судебных решений различных государств.

**КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ** – психопатологический синдром, стойкая уверенность человека в собственной неполноценности как личности, ведущая к невротическим отклонениям и невротическому конфликту.

**КОНСЕНСУС** – согласие, способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы.

**КОНФЛИКТ** – противостояние сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы.

**КОНФЛИКТ ЛАТЕНТНЫЙ (СКРЫТЫЙ, НЕЯВНЫЙ)** – начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

**КОНФОРМНОСТЬ** – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы.

**КОНФРОНТАЦИЯ** – противостояние, противопоставление различных мнений, интересов, целей.

**КРИЗИС** – резкое обострение конфликта, после которого наступает качественное изменение ситуации.

**ЛИБИДО** – одно из ключевых понятий психоанализа, обозначающее лежащую в основе всех сексуальных проявлений индивида психическую энергию. З. Фрейдом понятие либидо вначале использовалось как синоним сексуального влечения, в более поздних работах как синоним влечения к жизни (Эроса).

**ЛИДЕР** – член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях в силу его личного авторитета или занимаемой должности.

**ЛОГОТЕРАПИЯ** – теория и практика психотерапии, разработанная В. Франклом. Она исходит из того, что основной движущей силой в поведении личности и ее развитии является поиск человеком смысла жизни и его реализация. Отсутствие у человека смысла жизни или невозможность его реализовать приводит к внутриличностному конфликту.

**МЕДИАТОР** – посредник в конфликте.

**МЕДИАЦИЯ** – посредничество в конфликте третьей, не участвующей в нем стороны.

**МЕЖГРУППОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ** – установление различий между собственной и другой группами, которое может служить предтечей конфликта.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ** – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

**МОЗГОВАЯ АТАКА (БРЕЙНСТОРМИНГ)** – свободное высказывание идей членами группы по какому-либо вопросу. Методика стимуляции творческой активности и продуктивности, которая предполагает, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением стереотипов, привычных форм принятия решений.

**МОТИВАЦИЯ** – влечение или побуждение, вызывающее активность субъекта и определяющие ее направленность.

**НАВЯЗЧИВЫЕ СОСТОЯНИЯ** – произвольные тягостные мысли, представления или побуждения к действию, воспринимаемые человеком как чуждые, эмоционально неприятные, которые могут сопровождать внутриличностный конфликт.

**НАПРЯЖЕННОСТЬ ПСИХИЧЕСКАЯ** – психическое состояние личности, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для нее развития событий.

**НАСИЛИЕ** – любые формы принуждения в отношении индивида или группы: один из крайних способов разрешения конфликта.

**НЕВРОЗЫ** – наиболее распространенные нервно-психические расстройства, в основе которых лежит невротический конфликт.

**НЕВРОТИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ** – непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний неудачи, недостижимости жизненных целей, невосполнимости потери и т.д.

**НЕГАТИВИЗМ** – немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других людей.

**НЕНАВИСТЬ** – стойкое отрицательное чувство индивида, направленное на объекты, противоречащие его потребностям, убеждениям, ценностям и интересам.

**ОБЩЕНИЕ** – многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, в основе которого лежат потребности в совместной деятельности и который включает в себя обмен информацией, взаимодействие и понимание другого человека.

**ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА** – материальная, социальная, политическая или духовная ценность, по поводу которой возникает противоборство сторон, стремящихся к обладанию или пользованию ею.

**ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** – дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих целей, интересов и программ.

**ПАРОКСИЗМ** – острая форма переживания какой-либо эмоции (например, ярости, ужаса, отчаяния).

**ПЕРЕГОВОРЫ** – способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

**ПОГРАНИЧНАЯ СИТУАЦИЯ** – ситуация индивидуального существования (личного бытия), в которой самосознание личности обостряется и она произвольно и глубже познает себя. Пограничные ситуации возникают перед лицом решающих или очень важных для жизни человека событий (например смерти) и могут вызвать чрезмерное напряжение всех сил (стресс), послужить причиной невротического конфликта.

**ПОСРЕДНИК** – третья сторона в конфликте, призванная обеспечить конструктивное обсуждение и разрешение конфликта, однако при этом не имеет полномочий принимать решение.

**ПОТРЕБНОСТЬ** – состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в каких-либо объектах, необходимых для его существования и развития. Потребность выступает источником активности субъекта.

**ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА** – противоречие, лежащее в основе конфликта.

**ПРЕТЕНЗИЯ** – притязание, заявление права на обладание чем-либо.

**ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ** – содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения соотношение обстоятельств и условий, в которых развивается деятельность личности или группы.

**ПСИХИЧЕСКАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ** – система медико-психологических, педагогических и социальных мероприятий, направленных на восстановление или корреляцию нарушенных психических функций и состояний личности.

**ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ** – состояние душевного благополучия, характеризующееся отсутствием сильных внутриличностных напряжений, болезненных психических проявлений и обеспечивающее адекватную условиям окружающей среды регуляцию поведения и деятельности.

**РАНГ ОППОНЕНТА** – потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

**РЕВОЛЮЦИЯ** – коренной переворот в социально-политическом устройстве общества. Коренной вопрос всякой революции – вопрос о государственной власти.

**РЕЛАКСАЦИЯ** – состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

**РОЛЬ** – социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения человека в зависимости от его статуса в обществе или группе.

**САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ** – стремление личности к возможно более полному развитию своих личных возможностей.

**САМООЦЕНКА** – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Самооценка является важным регулятором поведения личности.

**СОПЕРНИЧЕСТВО** – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на свои собственные интересы.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений.

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ** – процесс усвоения индивидом социального опыта в различных его формах, осуществляемый в общении и деятельности.

**СТАТУС** – положение субъекта в обществе или группе, определяющее его права и обязанности.

**СТЕРЕОТИП СОЦИАЛЬНЫЙ** – относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта – группы, человека, события.

**СТРЕСС** – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (стрессоры). Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее воздействие, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до полной ее дезорганизации.

**СУБЛИМАЦИЯ** – один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации внутрилличностного конфликта путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества. Частным случаем сублимации является переключение энергии либидо на процесс творчества, а также шутки, проявления остроумия и прочие действия, вызывающие разрядку напряжения в форме, санкционированной обществом.

**СУИЦИД** – акт самоубийства, совершаемый человеком в состоянии сильного душевного расстройства либо под влиянием психического заболевания.

**ТЕРРОР** – политика устрашения, подавления политических противников насильственными методами.

**ТОЛЕРАНТНОСТЬ** – 1) терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям, верованиям; 2) отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор.

**ТОТАЛИТАРИЗМ** – система насильственного политического господства, характеризующаяся полным подчинением общества, всех сфер его жизни власти господствующей элиты; организованный и целостный военно-бюрократический аппарат, возглавляемый лидером.

**ТРЕТЕЙСКИЙ СУДЬЯ** – третья сторона в конфликте, решения которой являются обязательными для оппонентов.

**УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ** – 1) уровень трудности, достижение которого является идеальной целью будущих действий личности; 2) желаемый уровень самооценки личности.

**ФОБИИ** – неадекватные переживания страхов, охватывающих человека в определенной обстановке. Фобии встречаются в рамках невротического конфликта.

**ФРУСТРАЦИЯ** – переживание неудачи, блокирование целенаправленного поведения.

**ЦЕЛЬ** – осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлено действие личности.

**ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ** – идеологические, политические, моральные и другие основания для оценки человеком окружающей действительности.

**ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА** – процесс постепенного развития конфликта от простых к более сложным формам.

**ЭЙФОРИЯ** – повышенное радостное настроение, состояние благодущия и безопасности, не соответствующее объективным обстоятельствам.

**ЭМПАТИЯ** – сочувствие, сопереживание чувствам другого человека.

**ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА** – нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами.

**ЭТНИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ** – форма межгруппового конфликта, когда группы с противоречивыми интересами поляризуются по этническому признаку.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

## 1. Общие положения

Основная цель контрольной работы – формирование у студентов знаний в области конфликтологии, закрепление умений и навыков практической работы с конфликтными и кризисными ситуациями.

Задачами написания контрольной работы по курсу «Конфликтология» являются:

- 1) углубление и закрепление теоретических знаний по выбранной теме изучаемой дисциплины;
- 2) приобретение навыков самостоятельной работы с литературой;
- 3) овладение умением анализировать и предупреждать конфликтные ситуации.

## 2. Инструкция по выполнению контрольной работы

Выполнение контрольной работы по дисциплине «Конфликтология» включает в себя следующие этапы:

1. Подбор и изучение литературы.
2. Непосредственная работа с литературой
3. Решение ситуационных задач.
4. Выполнение тестовых заданий.

*1-й этап.* К подбору литературы следует относиться серьезно, так как это – залог хорошей контрольной работы. При этом необходимо изучать различные виды изданий, имеющих отношение к варианту работы: информационные, библиографические, реферативные, обзорные издания, экспресс-информацию и др. В дальнейшем рекомендуется общее ознакомление с литературным источником по его оглавлению, беглый просмотр всего содержания, выборочное чтение параграфов и глав, соответствующих по их названию изучаемому вопросу, выписки или ксерокопирование материалов, представляющих интерес для студента. На данном этапе необходимо внимательно следить за оформлением выписок или ксерокопий: указывать название источника, его автора (авторов) и страницу, так как если вы будете в дальнейшем использовать цитирование текста, то сможете легко пользоваться собранным материалом.

*2-й этап.* Непосредственная работа над собранным материалом составляет значительную часть черновой работы. Это творческий процесс. Надо стремиться к объективности и достоверности используемой информации. Поэтому работу на данном этапе мы рекомендуем начать с оценки изученных материалов и лишь затем переходить к их обобщению. Необходимо обдумать имеющуюся информацию и критически подходить к отдельным источникам, не забывая, что более достоверными являются официальные издания от имени государственных или общественных организаций, монографии, научные сборники. В статьях могут быть отражены лишь позиции авторов, ошибочные положения и различного рода неточности, поэтому следует разобраться в этом и дать отдельным мнениям соответствующую оценку.

*3-й этап.* Выполнение ситуационного задания представляет собой решение практической ситуационной задачи по отдельной теме курса. Ответы на поставленные вопросы должны дать представления о ходе решения, следует делать сноски на источники. Кроме того, должно быть показано, как получены данные, приводимые в решении.

*4-й этап.* Выполнение тестовых заданий: выбирается вариант решения из предложенных и в соответствии с инструкцией отмечается, т.е. решением будет код правильных ответов на предложенные тестовые задания.

Элементы, которые будут определять успешность выполнения контрольного задания:

- а) по ситуационным заданиям: теоретическая обоснованность итогового ответа, его стиль (логичность выводов), обоснованность механизма решения ситуации (задачи), самостоятельность изложения позиции;
- б) по тестовому заданию: число правильных ответов, оцениваемое в баллах.

Объем текста контрольной работы не должен превышать 10 страниц формата А4. Работа должна быть написана четко, аккуратно, без сокращений слов и названий, зачеркиваний и поправок. Для исправления ошибок рекомендуется использовать специальную мастику («штрих»). Должны быть озаглавлены все части работы и пронумерованы все страницы. В работе все таблицы, иллюстративный материал, приложения также должны быть пронумерованы. В связи с тем, что объем работы сравнительно небольшой, рекомендуется применять сквозную нумерацию.

Номер варианта соответствует последней цифре номера зачетной книжки. Вариант 10 соответствует цифре 0. Каждый вариант включает 2 ситуационных и 10 тестовых заданий. Контрольные работы, выполненные по своему варианту, к защите не допускаются.

Внутренним стандартом университета установлена следующая структура контрольной работы, которая должна быть соблюдена студентом при ее написании:

1. Титульный лист.
2. Ситуационная (практическая) часть:
  - 2.1. Текст ситуационного задания 1 (практической задачи).
  - 2.2. Ответ на ситуационное (практическое) задание 1.
  - 2.3. Текст ситуационного задания 2 (практической задачи).
  - 2.4. Ответ на ситуационное (практическое) задание 2.
3. Тестовая часть:

10 тестовых заданий (вопросов) и ответ на каждое задание.
4. Список литературы, используемой для написания контрольной работы.

#### Образец титульного листа

Федеральное агентство по образованию Новосибирский государственный университет экономики и управления – «НИНХ»	
Номер группы _____	
Наименование специальности _____	
Студент _____	(фамилия, имя, отчество)
Номер зачетной книжки (студенческого билета) _____	
Учебная дисциплина _____	
Кафедра _____	
Номер варианта контрольной работы _____	
Дата регистрации институтом «_____» _____ 200__ г.	
Дата регистрации кафедрой «_____» _____ 200__ г.	
Проверил _____	(фамилия, имя, отчество преподавателя)
Год написания	

### 3. Задания для выполнения контрольной работы

#### Вариант 1

**Ситуационная задача 1.** Определите типы возникающих конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их регулирования. Вы летите в самолете, удобно расположившись в пассажирском кресле. Сзади вас сидит ребенок и стучит ногой по вашему креслу. Вас это раздражает и вы решаете прекратить «безобразие», действуя следующим образом:

- а) постараетесь сами объяснить ребенку, что стучать ногой по креслу нельзя;
- б) обратитесь к родителям ребенка с просьбой, чтобы они «уговорили свое чадо»;
- в) вызовите стюардессу и попросите ее, чтобы она обеспечила вам надлежащий покой.

**Ситуационная задача 2.** В известной притче о царе Соломоне легендарному царю удалось разрешить конфликт между двумя женщинами, которые претендовали быть матерью одного и того же ребенка.

Каким образом можно было предупредить этот конфликт?

#### Тестовые задания

1. *Высшей ценностью мыслители древности признавали:*
  - а) войну;
  - б) мир;
  - в) диалектику согласия и несогласия.
2. *В современной конфликтологии является (впишите определения):*
  - а) предметом (...);
  - б) объектом (...);
  - в) основным методологическим принципом исследования (...).
3. *Под интересом в конфликтологии понимается:*
  - а) осознанная потребность;
  - б) неосознанная потребность;
  - в) индивидуально-психологическая характеристика человека.
4. *Психологическая несовместимость является причиной конфликта, как правило:*
  - а) при интенсивном взаимодействии;
  - б) при достаточно редком, случайном взаимодействии;
  - в) при полном отсутствии всякого взаимодействия.

5. Конфликты, возникающие из-за фрустрации конкретных потребностей, называются:
  - а) реалистичными;
  - б) иллюзорными;
  - в) прагматичными.
6. Модель развития конфликта, при которой он может быть решен самими участниками без вмешательства посторонних, называется:
  - а) деловой спор;
  - б) формализация отношений;
  - в) психологический антагонизм.
7. Манипулятивные приемы в конфликте:
  - а) ускоряют решение проблемы;
  - б) замедляют решение проблемы;
  - в) никогда не используются.
8. Тактика «выигрыш–выигрыш» реализуется:
  - а) путем односторонних уступок;
  - б) путем взаимных уступок;
  - в) может быть реализована и тем, и другим способом.
9. Тактика избегания конфликта:
  - а) может привести к его эскалации при определенных условиях;
  - б) всегда помогает устранить его причину.
10. Соперничество в завершении конфликта используется:
  - а) для улучшения межличностных отношений;
  - б) для навязывания другой стороне выгодного для себя решения;
  - в) для навязывания другой стороне выгодного для нее решения.

## Вариант 2

**Ситуационная задача 1.** Определите типы возникающих конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их регулирования. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия:

- а) случите металлическим предметом по трубам центрального отопления;
- б) поднимаетесь к соседям и лично «выясняете отношения»;
- в) обращаетесь к управдому или в милицию, чтобы вам обеспечили надлежащий покой.

**Ситуационная задача 2.** В больнице, специализирующейся по пересадке донорского сердца, возникла следующая конфликтная ситуация. В больницу поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота; молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы; врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастрофе. Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.

1. Как разрешить возникшую конфликтную ситуацию, кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца?
2. Как можно было бы вообще исключить возможность возникновения в клинике ситуаций подобного рода?

### Тестовые задания

1. Термин «теодицея» в средневековой философии означает:
  - а) оправдание Бога;
  - б) осуждение Бога;
  - в) отрицание существования Бога.
2. Укажите соответствие основных подходов к феномену конфликта и их авторов в Новое время:
 

а) оптимистический;	1) И. Кант;
б) пессимистический;	2) Т. Гоббс;
в) синтез того и другого.	3) Ж.-Ж. Руссо.

3. *Фундаментальной причиной конфликтов является:*
  - a) индивидуально-психологические различия между людьми;
  - b) противоречие интересов;
  - c) неумение конструктивно взаимодействовать;
  - d) конфликты вообще возникают без причин.
4. *Конфликты возникают по поводу (дополните):*
  - a) реальных интересов;
  - b) (...);
  - c) (...).
5. *Деструктивные конфликты способствуют:*
  - a) повышению сплоченности группы;
  - b) распаду группы;
  - c) не влияют на структуру и динамику группы.
6. *В пирамиду потребностей А. Маслоу включаются (дополните):*
  - a) потребность в безопасности;
  - b) потребность в самоактуализации;
  - c) (...);
  - d) (...);
  - e) (...).
7. *Признаками перехода конфликта в открытую стадию являются (дополните):*
  - a) расширение числа участников;
  - b) нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным;
  - c) (...);
  - d) (...).
8. *Используя компромисс, участники конфликта:*
  - a) идут на взаимные уступки;
  - b) выясняют внутренние противоречия;
  - c) игнорируют предмет конфликта.
9. *Тактика силового подавления используется при следующих обстоятельствах:*
  - a) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах;
  - b) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий;
  - c) в обоих перечисленных случаях.
10. *Негативные последствия конфликта могут проявиться в следующих сферах (дополните):*
  - a) в индивидуально-психологической;
  - b) (...);
  - c) (...).

### **Вариант 3**

**Ситуационная задача 1.** Разрешите конфликтную ситуацию. Вы руководитель одного из отделов фирмы. Неожиданно вам позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник вашего отдела и сказал, что вы относитесь к нему предвзято, необъективно. Для вас это полная неожиданность. Руководитель просит вас переговорить с работником, уладить дело.

Как вы построите беседу? Какие вопросы зададите? Как начнете беседу? Как завершите?

**Ситуационная задача 2.** Изберите наилучшую линию поведения. В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы делать. Но вам поручают другую, для вас неинтересную, нетворческую. Какой из семи вариантов действий вы выберете? Обоснуйте.

1. Продолжите корпеть над тем, что вам поручают в надежде на то, что ваша преданность делу будет вознаграждена.
2. Пожалуетесь сотрудникам, что теряете время впустую.
3. Напишите письмо руководству.
4. Скажете руководителю, что хотите делать другую работу, а вашу пусть делает кто-то другой.
5. Станете говорить всем, что рассчитываете получить работу в другой фирме.
6. Начнете без лишних разговоров подыскивать работу в другой организации.
7. Наметите план работы и покажете его руководителю, сказав, что вы могли бы делать и еще многое другое.

### Тестовые задания

1. В теории Маркса конфликты возникают:
  - а) только в сфере экономики;
  - б) во всех сферах, кроме экономики;
  - в) во всех сферах социальной жизни.
2. Автором первой теории конфликта как самостоятельной научной дисциплины является:
  - а) М. Вебер;
  - б) Р. Дарендорф;
  - в) З. Фрейд.
3. Внутренние противоречия социального конфликта возникают:
  - а) внутри личности;
  - б) между личностями внутри группы;
  - в) между двумя автономными социальными системами.
4. Непримиимо враждебные противоречия называются:
  - а) иллюзорными;
  - б) внешними;
  - в) антагонистическими.
5. Понятие «ноогенный невроз» имеет отношение:
  - а) к внутриличностным конфликтам;
  - б) к межнациональным конфликтам;
  - в) не имеет отношения к конфликтологии.
6. В чем видели основную причину внутриличностного конфликта следующие ученые?
  - а) З. Фрейд;
  - б) К. Левин;
  - в) К. Роджерс;
  - г) А.Н. Леонтьев.
7. В качестве объекта конфликта могут выступать:
  - а) только материальные ценности;
  - б) только духовные ценности;
  - в) только социальные ценности;
  - г) все группы ценностей.
8. Субъективное восприятие конфликта:
  - а) всегда соответствуют реальной ситуации;
  - б) не всегда соответствуют реальной ситуации.
9. Признаки кризисной ситуации, способствующие возникновению конфликта (дополните):
  - а) внезапность;
  - б) недостаточность информации;
  - в) (...);
  - г) (...);
  - д) (...);
  - е) (...);
  - ж) (...);
  - з) (...);
  - и) (...).
10. По мнению Л. Козера, идея Маркса о классовом антагонизме характерна:
  - а) для закрытого общества;
  - б) для открытого общества;
  - в) для любого типа общества.

### Вариант 4

**Ситуационная задача 1.** Проанализируйте ситуацию. У предпринимателя – эффективный товаровед, одной из важнейших функций которого является продажа товара за наличные. Этот товаровед выполняет свою работу намного успешнее всех других продавцов. Вклад этого работника в экономическое благополучие фирмы весьма существенен. Но вдруг до предпринимателя доходит слух, что его эффективный товаровед продает товар значительно выше установленной фирмой стоимости, а разницу кладет себе в карман. Предприниматель проводит скрытую проверку и убеждается, что так оно и есть. Он в раздумье:



- то ли увольнять нечестного, хотя и очень полезного товароведа;
- то ли делать вид, что ничего необычного не происходит;
- то ли провести с ним беседу.

Предприниматель решил посоветоваться со своим дядей, который два года назад порекомендовал ему на работу этого товароведа.

Выберете для себя одну из трех указанных ролей (предприниматель, дядя, товаровед), которая наиболее соответствует вашему жизненному опыту, и изложите свою позицию в данной конфликтной ситуации.

**Ситуационная задача 2.** Итогом так называемой «странной войны» между Москвой и Литвой (1487–1494) стал переход к мирному урегулированию конфликта. Весь 1493 г. прошел в переговорах между великим князем московским Иваном III и великим князем литовским Александром Каземировичем, которые обменивались посланиями через доверенных лиц. В качестве одного из важнейших условий заключения мирного договора Иван Великий выдвинул пункт о признании своего нового титула – знаменитой краткой формулы «государь всея Руси». По отношению к великому князю литовскому это требование звучало почти как оскорбление: ведь именно он и был владельцем большей части этой самой Руси.

Какой тактический прием был использован Иваном III? Можно ли его считать манипулятивным и почему?

### Тестовые задания

1. *С точки зрения Т. Парсонса, конфликт – это:*
  - a) социальная норма;
  - b) социальная аномалия;
  - c) не имеет никакого отношения к социальной реальности.
2. *Кто предложил тестовую методику определения поведения в конфликтной ситуации?*
  - a) К. Юнг;
  - b) Э. Берн;
  - c) К. Томас.
3. *Объективные факторы конфликта отличаются следующими особенностями (дополните):*
  - a) независимость от индивидуально-психологических характеристик участников;
  - b) (...);
  - c) (...).
4. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению:*
  - a) является объективным фактором конфликта;
  - b) является субъективным фактором конфликта;
  - c) не может привести к конфликту ни при каких обстоятельствах.
5. *Межличностные конфликты затрагивают:*
  - a) только рациональную сферу личности;
  - b) только эмоциональную сферу личности;
  - c) и рациональную, и эмоциональную сферы.
6. *Укажите основные отличия межличностных и межгрупповых конфликтов (дополните):*
  - a) зона распространения;
  - b) (...);
  - c) (...).
7. *Стратегия приспособления предполагает:*
  - a) добровольные односторонние уступки;
  - b) вынужденные односторонние уступки;
  - c) взаимные уступки.
8. *Стратегия уклонения реализуется обычно:*
  - a) при высокой значимости интереса, задетого конфликтом;
  - b) при низкой значимости интереса.
9. *Привлечение посредника к переговорам:*
  - a) гарантирует успешное разрешение конфликта;
  - b) только ухудшает ситуацию;
  - c) свидетельствует о высокой заинтересованности сторон в конструктивном завершении конфликта.
10. *Переговоры:*
  - a) должны происходить в условиях полной конфиденциальности;
  - b) могут быть публичными.

## Вариант 5

**Ситуационная задача 1.** Проанализируйте ситуацию. Начинаящий предпринимаю попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, не долго думая, предложил ему «догрузить» своего собственного. Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Он был благодарен брокеру.

Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал на него ревниво оглядываться. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которую сам же и просил «помочь новичку». Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее на полную ставку с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предприниматель не желал платить «черной неблагодарностью» брокеру, но и не хотел бросать в беде прекрасного специалиста, чья жизнь становилась все более невыносимой, поскольку брокер начал подозревать ее в передаче предпринимателю ценной коммерческой информации, чего на самом деле не было.

Выберите одну из предлагаемых ролей, которая в наибольшей степени соответствует вашему жизненному опыту, и изложите вашу позицию в данном конфликте, учитывая возможность различных вариантов развития конфликтной ситуации.

**Ситуационная задача 2.** Участники супружеского конфликта в итоге обсуждения выработали два варианта решения вопроса о том, с кем после развода будет проживать их несовершеннолетний ребенок: или с матерью, или с отцом.

Какие объективные критерии для оценки и выбора окончательного решения проблемы вы могли бы предложить? И в чем конкретно они заключаются?

### Тестовые задания

- В отечественной науке интерес к конфликтологической проблематике усилился:*
  - в тридцатые годы;
  - в шестидесятые годы;
  - в постсоветский период.
- К психологическим доминантам поведения личности относятся:*
  - цели и ценности;
  - мотивы, интересы и потребности;
  - все выше перечисленное;
  - ничего из вышеперечисленного.
- Акцентуированные личности вступают в конфликт:*
  - чаще, чем другие;
  - реже, чем другие;
  - никогда не вступают в конфликт.
- В конфликтах между личностью и группой причины обусловлены:*
  - характеристиками группы;
  - особенностями личности;
  - и тем, и другим.
- Конструктивный вопрос в межличностном конфликте:*
  - «Кто виноват?»;
  - «Что делать?»;
  - оба вопроса конструктивные;
  - оба вопроса деструктивные.
- Сотрудничество предполагает (дополните):*
  - выявление истинных мотивов поведения участников;
  - (...);
  - (...).
- Лучшей стратегией завершения конфликта является:*
  - сотрудничество;
  - компромисс;
  - та, которая наиболее соответствует ситуации.
- К функциям переговоров относятся (дополните):*
  - снятие психологического напряжения участников конфликта;
  - поиск совместного решения проблемы;
  - (...);
  - (...);
  - (...).

9. Информационная функция переговоров заключается:
- а) в получении информации об интересах и позициях противоположной стороны;
  - б) в сокрытии стратегически важной информации.
10. При оценке результативности переговоров используются:
- а) объективные критерии;
  - б) субъективные критерии;
  - с) и те, и другие.

### Вариант 6

**Ситуационная задача 1.** Жил-был пастух, и было у него три сына. Не желая, чтобы сыновья спорили из-за наследства, он составил завещание, по которому старший сын должен получить половину всех овец, средний – одну треть, а младший – одну шестую часть. Беда в том, что когда пастух умер, в его стаде было 19 овец. Пытаясь поделить наследство, сыновья перессорились, так как девятнадцать не делится поровну ни на два, ни на три, ни на шесть. Тогда они решили обратиться за помощью к одной мудрой старухе. Послушала она, как спорят между собой братья, а выход найти так и не могут, и сказала: «Я знаю, как решить вашу проблему, но за совет вы должны отдать мне одну овцу». Братья подумали и согласились. В результате у них осталось 18 овец, которых можно было замечательно поделить.

Какая модель посредничества имела место в этой притче? К какому типу можно отнести это решение?

**Ситуационная задача 2.** В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем, в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое, причем ни один из сотрудников не желает уступить. Руководитель, пытаясь разобраться в ситуации, выясняет, что один из участников конфликта стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же участник рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Выяснив это, руководитель предлагает первому отправиться в США, а второму – повышение по службе. Подумав, оба сотрудника сочли такое решение взаимоприемлемым.

К какому типу можно отнести это решение? В чем, собственно, состояла помощь руководителя в разрешении конфликта? На какую модель завершения конфликта ориентировались первоначально его участники?

#### Тестовые задания

1. Установите соответствие основных подходов к определению феномена конфликта и их авторов в Новое время:
 

а) оптимистический;	1) И. Кант;
б) пессимистический;	2) Т. Гоббс;
с) синтез того и другого.	3) Ж.-Ж. Руссо.
2. Конфликты возникают по поводу (дополните):
  - а) реальных интересов;
  - б) (...);
  - с) (...).
3. В теории Маркса конфликты возникают:
  - а) только в сфере экономики;
  - б) во всех сферах, кроме экономики;
  - с) во всех сферах социальной жизни.
4. Внутренние противоречия социального конфликта возникают:
  - а) внутри личности;
  - б) между личностями внутри группы;
  - с) между двумя автономными социальными системами.
5. Понятие «ноогенный невроз» имеет отношение:
  - а) к внутриличностным конфликтам;
  - б) к межнациональным конфликтам;
  - с) не имеет отношения к конфликтологии.
6. Признаками перехода конфликта в открытую стадию является (дополните):
  - а) расширение числа участников;
  - б) нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным;
  - с) (...);
  - д) (...).

7. Соперничество в завершении конфликта используется:
  - а) для улучшения межличностных отношений;
  - б) для навязывания другой стороне выгодного для себя решения;
  - в) для навязывания другой стороне выгодного для нее решения.
8. Лучшей стратегией завершения конфликта является:
  - а) сотрудничество;
  - б) компромисс;
  - в) та, которая наиболее соответствует ситуации.
9. При оценке результативности переговоров используются:
  - а) объективные критерии;
  - б) субъективные критерии;
  - в) и те, и другие.
10. Автором первой теории конфликта как самостоятельной научной дисциплины является:
  - а) М. Вебер;
  - б) Р. Дарендорф;
  - в) З. Фрейд.

### Вариант 7

**Ситуационная задача 1.** Муж с женой спорят о том, как провести воскресный вечер – пойти на футбол или в театр. Муж предпочитает футбол, а жена – театр. Однако проведение вечера врозь не нравится обоим. К тому же, речь не идет о разовом взаимодействии сторон, ведь это не последнее воскресенье, которое супруги посвящают совместному досугу. Таблица выигрышей в таком случае может выглядеть следующим образом:

		Жена	
		Футбол	Театр
Муж	Футбол	1 / 2	0 / 0
	Театр	-1 / -1	2 / 1

Какие варианты решения проблемы находятся вне зоны переговорного пространства? Определите, какой из нижеследующих вариантов действий может быть наилучшей альтернативой переговорному соглашению:

- муж отправляется на футбольный матч, жена – на спектакль;
- муж приступает к ремонту телевизора, жена занимается стиркой;
- развод;
- совместное посещение кинотеатра.

**Ситуационная задача 2.** Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причем их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск за границей.

Определите, что может быть общего в их интересах. Разработайте возможные варианты компромиссного решения проблемы. Каковы в этой ситуации могут быть варианты асимметричного решения?

#### Тестовые задания

1. По мнению Л. Козера, идея Маркса о классовом антагонизме характерна:
  - а) для закрытого общества;
  - б) для открытого общества;
  - в) для любого типа общества.
2. Под интересом в конфликтологии понимается:
  - а) осознанная потребность;
  - б) неосознанная потребность;
  - в) индивидуально-психологическая характеристика человека.
3. С точки зрения Т. Парсонса, конфликт – это:
  - а) социальная норма;
  - б) социальная аномалия;
  - в) не имеет никакого отношения к социальной реальности.

4. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению:*
  - a) является объективным фактором конфликта;
  - b) является субъективным фактором конфликта;
  - c) не может привести к конфликту ни при каких обстоятельствах.
5. *Сотрудничество предполагает (дополните):*
  - a) выявление истинных мотивов поведения участников;
  - b) (...);
  - c) (...).
6. *В чем видели основную причину внутриличностного конфликта следующие ученые?*
  - a) З. Фрейд;
  - b) К. Левин;
  - c) К. Роджерс;
  - d) А.Н. Леонтьев.
7. *Переговоры:*
  - a) должны происходить в условиях полной конфиденциальности;
  - b) могут быть публичными.
8. *Признаки кризисной ситуации, способствующие возникновению конфликта (дополните):*
  - a) внезапность;
  - b) недостаточность информации;
  - c) (...);
  - d) (...);
  - e) (...);
  - f) (...);
  - g) (...);
  - h) (...).
9. *Используя компромисс, участники конфликта:*
  - a) идут на взаимные уступки;
  - b) выясняют внутренние противоречия;
  - c) игнорируют предмет конфликта.
10. *Субъективное восприятие конфликта:*
  - a) всегда соответствует реальной ситуации;
  - b) не всегда соответствует реальной ситуации.

### **Вариант 8**

**Ситуационная задача 1.** Знаменитый арабский философ XIV в. Ибн-Хальдун остроумно определял государство как институт, пресекающий любую несправедливость, кроме той, которую творит оно само.

Сохраняет ли это определение свою актуальность и сегодня? Как проявляются в современном мире конфликты государства и общества? Какие существуют способы их предотвращения?

**Ситуационная задача 2.** Немецкий социолог Р. Дарендорф считает, что во многих странах этнические различия стали использоваться как оружие, направленное против прав человека. Это оружие часто подкрепляется так называемым фундаментализмом, который подразумевает, что принадлежность к группе создает ауру исключительного, часто псевдорелигиозного значения. Принадлежность к обществу понимается не как вопрос гражданских прав, которые можно расширить, а как совокупность прежде иных или наследуемых привилегий, требующих защиты от посягательств со стороны посторонних.

Согласны ли вы с этим суждением? Подкрепите свой ответ конкретными примерами из современной этнополитической практики. Чему следует отдать предпочтение: гражданским правам индивидов или правам общности (этноса, нации)?

#### **Тестовые задания**

1. *Кто предложил тестовую методику определения поведения в конфликтной ситуации?*
  - a) К. Юнг;
  - b) Э. Берн;
  - c) К. Томас.
2. *В отечественной науке интерес к конфликтологической проблематике усилился:*
  - a) в тридцатые годы;
  - b) в шестидесятые годы;
  - c) в постсоветский период.

3. *Фундаментальной причиной конфликтов является:*
  - a) индивидуально-психологические различия между людьми;
  - b) противоречие интересов;
  - c) неумение конструктивно взаимодействовать;
  - d) конфликты вообще возникают без причин.
4. *Непримиримо враждебные противоречия называются:*
  - a) иллюзорными;
  - b) внешними;
  - c) антагонистическими.
5. *Деструктивные конфликты способствуют:*
  - a) повышению сплоченности группы;
  - b) распаду группы;
  - c) не влияют на структуру и динамику группы.
6. *Конфликты, возникающие из-за фрустрации конкретных потребностей, называются:*
  - a) реалистичными;
  - b) иллюзорными;
  - c) прагматичными.
7. *Укажите основные отличия межличностных и межгрупповых конфликтов (дополните):*
  - a) зона распространения;
  - b) (...);
  - c) (...).
8. *В конфликтах между личностью и группой причины обусловлены:*
  - a) характеристиками группы;
  - b) особенностями личности;
  - c) и тем, и другим.
9. *В качестве объекта конфликта могут выступать:*
  - a) только материальные ценности;
  - b) только духовные ценности;
  - c) только социальные ценности;
  - d) все группы ценностей.
10. *Стратегия приспособления предполагает:*
  - a) добровольные односторонние уступки;
  - b) вынужденные односторонние уступки;
  - c) взаимные уступки.

### **Вариант 9**

**Ситуационная задача 1.** В 1925 г. Питирим Сорокин в работе «Социология революции», анализируя причины социальных революций, писал: «Непосредственно пред началом всякой революции всегда было увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения, а также невозможность даже минимального их удовлетворения. Таково в общих чертах суммарное утверждение о причинности революций, которая конечно же проявляется во множестве конкретных реалий разных времен и мест действия. Если пищеварительный рефлекс доброй части населения “подавляется” голодом, то налицо одна из причин восстаний и революции: если “подавляется” инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций. Если “подавляется” рефлекс коллективного самосохранения (к примеру, семьи, религиозной секты, партии), оскверняются их святыни, совершаются издевательства над их членами в виде арестов и т.п., то мы имеем уже третью причину революций. Если потребность в одежде, жилище и т.п. не удовлетворяется, по крайней мере в минимальном объеме, то налицо дополнительная причина революций. Если у большинства населения “подавляется” половой рефлекс во всех его проявлениях (и пыле ревности или желания обладать предметом любви) и отсутствуют условия его удовлетворения, распространены похищения, насилие жен и дочерей, принудительное замужество и разводы и т.п. – налицо пятая причина революций. Если “подавляется” собственнический инстинкт масс, господствует бедность и лишения, и в особенности, если это происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем уже шестую причину революции. Если “подавляется” инстинкт самовыражения (по Э. Россу) или индивидуальности (по Н. Михайловскому), а люди сталкиваются, с одной стороны, с оскорблениями, пренебрежением, перманентным и несправедливым игнорированием их достоинств и достижений, а с другой – с преувеличением достоинств людей, не заслуживающих того, то мы имеем еще одну причину революций».

Выделенные П. Сорокиным причины социальных революций вряд ли кто будет оспаривать. Однако используемая им «социально-физиологическая» терминология («инстинкт», «рефлекс») сегодня уже не применяется.

Какие категории использует современная конфликтология для описания причин социально-групповых конфликтов? Охарактеризуйте источники социальных революции на языке современных конфликтологических теорий.

**Ситуационная задача 2.** На алмазном рынке ведущее положение принадлежит южноафриканской компании «Де Бирс». Однако в 90-е годы ряд стран, ведущих добычу камней, в частности, Австралия, Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов.

Есть ли, на ваш взгляд, перспектива решения проблемы путем переговоров или в данной ситуации предпочтительнее односторонние действия участников алмазного рынка? И почему?

### Тестовые задания

1. *Стратегия уклонения реализуется обычно:*
  - a) при высокой значимости интереса, задетого конфликтом;
  - b) при низкой значимости интереса.
2. *Тактика избегания конфликта:*
  - a) может привести к его эскалации при определенных условиях;
  - b) всегда помогает устранить его причину.
3. *Негативные последствия конфликта могут проявиться в следующих сферах (дополните):*
  - a) в индивидуально-психологической сфере;
  - b) (...);
  - c) (...).
4. *Информационная функция переговоров заключается:*
  - a) в получении информации об интересах и позициях противоположной стороны;
  - b) в сокрытии стратегически важной информации.
5. *Привлечение посредника к переговорам:*
  - a) гарантирует успешное разрешение конфликта;
  - b) только ухудшает ситуацию;
  - c) свидетельствует о высокой заинтересованности сторон в конструктивном завершении конфликта.
6. *Высшей ценностью мыслители древности признавали:*
  - a) войну;
  - b) мир;
  - c) диалектику согласия и несогласия.
7. *В современной конфликтологии является (впишите определения):*
  - a) предметом (...);
  - b) объектом (...);
  - c) основным методологическим принципом исследования (...).
8. *К психологическим доминантам поведения личности относятся:*
  - a) цели и ценности;
  - b) мотивы, интересы и потребности;
  - c) все вышеперечисленное;
  - d) ничего из вышеперечисленного.
9. *Психологическая несовместимость является причиной конфликта, как правило:*
  - a) при интенсивном взаимодействии;
  - b) при достаточно редком, случайном взаимодействии;
  - c) при полном отсутствии всякого взаимодействия.
10. *Акцентуированные личности вступают в конфликт:*
  - a) чаще, чем другие;
  - b) реже, чем другие;
  - c) никогда не вступают в конфликт.

## Вариант 10

**Ситуационная задача 1.** Проанализируйте определения конфликта и дайте им свою оценку. Укажите, с чем согласны и что вас не устраивает в том или ином определении; в чем состоит сходство и различие определений.

1. Конфликт социальный складывается и разрешается в конкретной социальной ситуации в связи с возникновением требующей разрешения социальной проблемы. Он имеет вполне определенные причины, своих социальных носителей (классы, нации, социальные группы и т.д.), обладает определенными функциями, длительностью и степенью остроты.
2. Итак, социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.
3. Конфликт – столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий на фоне проявления эмоций.
4. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

**Ситуационная задача 2.** Участники супружеского конфликта в итоге обсуждения выработали два варианта решения вопроса о том, с кем после развода будет проживать их несовершеннолетний ребенок: или с матерью, или с отцом.

Какие объективные критерии для оценки и выбора окончательного решения проблемы вы могли бы предложить? И в чем конкретно они заключаются?

### Тестовые задания

1. В пирамиду потребностей А. Маслоу включаются (дополните):
  - a) потребность в безопасности;
  - b) потребность в самоактуализации;
  - c) (...);
  - d) (...);
  - e) (...).
2. Межличностные конфликты затрагивают:
  - a) только рациональную сферу личности;
  - b) только эмоциональную сферу личности;
  - c) и рациональную, и эмоциональную сферы.
3. Конструктивный вопрос в межличностном конфликте:
  - a) «Кто виноват?»;
  - b) «Что делать?»;
  - c) оба вопроса конструктивные;
  - d) оба вопроса деструктивные.
4. Манипулятивные приемы в конфликте:
  - a) ускоряют решение проблемы;
  - b) замедляют решение проблемы;
  - c) никогда не используются.
5. Модель развития конфликта, при которой он может быть решен самими участниками без вмешательства посторонних, называется:
  - a) деловой спор;
  - b) формализация отношений;
  - c) психологический антагонизм.
6. Тактика силового подавления используется при следующих обстоятельствах:
  - a) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах;
  - b) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий;
  - c) в обоих перечисленных случаях.
7. Тактика «выигрыш–выигрыш» реализуется путем:
  - a) односторонних уступок;
  - b) взаимных уступок;
  - c) может быть реализована и тем, и другим способом.



8. К функциям переговоров относятся (дополните):
- a) снятие психологического напряжения участников конфликта;
  - b) поиск совместного решения проблемы;
  - c) (...);
  - d) (...);
  - e) (...).
9. Термин «теодицея» в средневековой философии означает:
- a) оправдание Бога;
  - b) осуждение Бога;
  - c) отрицание существования Бога.
10. Объективные факторы конфликта отличаются следующими особенностями (дополните):
- a) независимость от индивидуально-психологических характеристик участников;
  - b) (...);
  - c) (...).

#### **4. Правила установления балльной оценки контрольной работы**

Вся выполненная контрольная работа оценивается по балльной шкале. Максимальное количество баллов за все выполненные задания составляет 100 (сто) баллов. Сумма набранных баллов на заключительном этапе переводится в шкалу «зачтено» или «не зачтено» следующим образом:

Не зачтено ..... 0–70 баллов

Зачтено ..... свыше 70 баллов

#### **5. Процедура оценки контрольной работы**

Срок для проверки контрольных работ – 10 (десять) календарных дней. Начало течения срока для студентов ИЗО – дата поступления контрольной работы на кафедру. Результатом проверки контрольной работы является суммарное изложение балловой оценки различных элементов задания.

## Содержание

Методические рекомендации по изучению дисциплины .....	3
Рабочая программа .....	4

### Тексты лекций

Введение. Конфликтология: ее предмет и задачи. История становления как науки .....	9
--	---

#### **Раздел 1. Природа социального конфликта. Понятие и типология конфликтов**

Тема 1. Источники и причины возникновения конфликтов .....	17
Тема 2. Проблема типологии конфликтов .....	23

#### **Раздел 2. Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов**

Тема 3. Структура и динамика конфликта .....	33
Тема 4. Разрешение конфликтов. Связи с общественностью как средство предотвращения или минимизации конфликтов .....	40
Практикум по решению задач (практических ситуаций) .....	52
Словарь терминов .....	56
Методические указания по выполнению контрольной работы .....	60

---

---

Добрина Ольга Александровна

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебно-методический комплекс

Корректор Н.А. Егина

Подписано в печать 10.09.2007. Печать офсетная. Бумага офсетная.  
Формат 60x84/8. Усл. п. л. 9,5. Тираж 150 экз.

Новосибирский государственный университет экономики и управления  
630099, Новосибирск, ул. Каменская, 56